الإهداء

إلى كل من ساعدني وساهم في ظهور هذا الكتاب، وهم كثيرون، أهدي هذا العمل المتواضع. وفي الوقت الذي أعتذر للبعض منهم عما أكون قد سببته لهم من تعب أو سأم أو إرهاق في إنشغالي عنهم بهذا العمل، وفي مقدمتهم أفراد أسرتي وزملائي في العمل وأحبائي، إلا أن يقيني من حسن تقديرهم، ورحابة صدورهم، وسعة أفقهم سوف يغفر لي ما أبديته من تقصير في حقهم.

والله أسأل أن يوفق الجميع

المؤلف

تقديم

يعتبر هذا الكتاب مساهمة جديدة تضاف إلى مساهمات الإخوة والزملاء والباحثين والمهتمين بمجال العلوم الإنسانية عامة، والعلوم السلوكية على وجه الخصوص. ونظرا لإن سنة الحياة هي التجديد والتطور، فقد حاولنا في هذا الكتاب سد الثغرات التي تنتج عادة بسبب تطور المجال نفسه، وتلافي النقص الذي لم تتداركه المؤلفات الأخرى في هذا المجال. هذا بالإضافة إلى ظهور عوامل جديدة على مسرح العمل وإختفاء عوامل أخرى بسبب المتغيرات الحضارية والثقافية والتقنية، وتغير الميول والإتجاهات، وظهور نظريات وإتجاهات معاصرة في مجالات الإدارة والإقتصاد.

ولقد إستعنا في إعداد مادة هذا المخطوط بما أنتجه العقل البشري من أفكار وحقائق ومعلومات في شتى العلوم ذات العلاقة بالموضوع، بالإضافة الى جهود المؤلف

وحصيلة خبرته وآرائه ووجهات نظره التي سيلاحظها القارئ أثناء إطلاعه على موضوعات الكتاب .

ولا نضيف جديدا حين نقول بأن مجال العلوم السلوكية هو مجال حديث ، وأنه ثمرة تزاوج بين عدد من العلوم الإنسانية وفي مقدمتها علم الإنسان وعلم النفس وعلم الإجتماع . ولذا فإن ما يحدث من تجديد وتطوير في جوانب أي من تلك المجالات ينعكس بالتالي على مجال العلوم السلوكية ويؤثر فيه ، مما يستدعي ضرورة المتابعة وموالاة عمليات التطوير والتحديث .

ويشتمل الكتاب في طبعته الحالية على سبعة فصول ، هي كما يلي :

<u>الفصل الأول</u> : ماهية العلوم السلوكية وأهمية دراستها:
ويقوم هذا الفصل بالتعريف بالعلوم السلوكية ومكوناتها ، كعلم الإنسان ، وعلم النفس ، وعلم الإجتماع ، كما يناقش العلاقة بين العلوم السلوكية والإختيارات المهنية ، وأهمية دراسة العلوم السلوكية في مجال الإدارة.

<u>الفصل الثاني</u> : نماذج دراسة الجانب الإنساني في الإدارة :
ويتناول دراسة نموذج الإدارة العلمية (النموذج الآلي) لفريدريك تايلر ، ونموذج العلاقات الإنسانية ، ونموذج العملية الإدارية (المذهب البيروقراطي لماكس فيبر ، ونموذج هنري فايول والإدارة التنظيمية ، ونموذج إتخاذ القرارات) ، والنموذج السلوكي في الإدارة ، والنظرية الحديثة في الإدارة .

ويتعرض النقاش بطبيعة الحال لتفصيلات هذه النماذج مع ذكر محاسنها ومساوئها وأوجه النقد التي وجهت إليها .

<u>الفصل الثالث</u>: المداخل المختلفة لدراسة السلوك الإنساني:
ويتعرض هذا الفصل للمداخل المختلفة التي درست السلوك الإنساني كالمدخل التفاعلي ، والمدخل التكاملي ، والمدخل السيني والصادي ، والمدخل التعاوني ، ومدخل المربعات البيانية ، ومدخل نظرية الأدوار ، والتدريب السلوكي وتنمية الجماعة وأساليب التدريب السلوكي في المجموعات .

<u>الفصل الرابع</u> : المحددات الفردية للسلوك :

ويناقش العوامل التي يساهم بها الفرد في عمليات التفاعل مع الآخرين وفي قيامه بنشاطاته السلوكية مثل الإدراك ، والحاجات والدوافع ، والتعليم والتعلم ، والإتجاهات والقيم ، وعوامل الشخصية .

<u>الفصل الخامس</u> : المحددات الإجتماعية للسلوك :

ويناقش هذا الفصل الأسس والعوامل الإجتماعية التي تؤثر في السلوك مثل عمليات التفاعل الإجتماعي ، والجماعات ومعاييرها وديناميتها ، والثقافة .

<u>الفصل السادس</u> : المدخل السلوكي في الإدارة :

ويناقش مفاهيم القيادة ، والإشراف ، والإتصالات ، وبعض المشاكل الإنسانية في العمل وخاصة مشاكل التغيير والتدريب .

<u>الفصل السابع</u> : الصحة النفسية للعاملين :

ويتناول بالدراسة والمناقشة موضوعات التحول الصناعي والصحة النفسية للعاملين ، والإضطرابات النفسية وتأثيرها على مجال العمل ، والحاجات النفسية الهامة للعاملين ، والصحة العمالية والسلامة المهنية ، وأساليب الوقاية من إصابات العمل والسيطرة عليها .

الفصل الأول

ماهية العلوم السلوكية وأهمية دراستها

- ماهية العلوم السلوكية.
- علاقة الإختيارات المهنية بالعلوم السلوكية .
- أهمية دراسة العلوم السلوكية .

الفصل الأول

ماهية العلوم السلوكية

هي مجموعة من العلوم الإنسانية التي تبحث في سلوك الإنسان حين يستجيب لمواقف أو مثيرات معينة تؤثر فيه. وتساهم هذه العلوم في فهم ذلك السلوك ، وفي تفسيره ، كما تهدف الى التنبؤ بإمكانية حدوثه مستقبلا ، مما يسهل عملية السيطرة عليه أو التحكم في حدوثه وتوجيهه .

وتعتبر العلوم السلوكية من المعارف الهامة ذات العلاقة بعلم النفس وعلم الإجتماع وعلم الإنسان ومجموعة العلوم الإدارية . وهي تشتمل على الدراسة المنظمة لسلوك الإنسان في ميدان العمل بالمنظمات والمؤسسات الصناعية والإدارية بشكل علمي .

ونظرا لإن الإنسان هو صانع السلوك من جهة ، كما انه عادة ما يكون محور السلوك وهدفه من جهة ثانية ، فإن دراسة العنصر البشري ، والإحاطة بمكونات شخصيته ، ومعرفة ميوله وإتجاهاته ودوافع سلوكه ،

وكيفية تأثيره في الجماعات التي ينتمي إليها وتأثره بها ، والعوامل التي تؤدي الى سواء سلوكه أو إنحرافه ، ومدى تأثير عمليات التدريب عليه ، والى أي حد يمكن التأثير في إتجاهاته وتغيير مسار سلوكه ، كل ذلك يعتبر ضروريا لوضع أسس سليمة للتعامل مع الإنسان من أجل صالحه الخاص وصالح مجتمعه بشكل عام .

ويجب الإشارة إلى أن مصطلح " *العلوم السلوكية* " يعتبر من المفاهيم الحديثة التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية . وقد ساهم في ظهور هذا المصطلح توفر عدد كبير من العلماء الإمبيريقيين ، أي العاملين في المجال التجريبي ، والذين كان يهمهم تخطيط مسار جديد في مجال العلوم الإنسانية يهتم بالمقاييس الكمية من جهة ، ويحمي الإنسان من غلو بعض العلماء الذين حولوه الى مجرد مجموعة من المعلومات والرموز المبتورة التي لا علاقة لها بالسمات الإنسانية على الإطلاق ، مما جعل الإنسان يبدو مجرد ترس في عجلة الإنتاج المادي .

وتستند العلوم السلوكية في بحوثها ودراساتها على مجموعة من المبادئ والمفاهيم والأسس والضوابط العلمية ذات الطابع النظري أو التجريبي والخاضعة للأسلوب العلمي المبني على ضرورة تحديد الظاهرة محل البحث تحديدا دقيقا ، وإجراء عمليات التجريب والقياس والتحليل ، من أجل التوصل الى أحكام علمية صائبة .

ويشير مصطلح " *العلوم السلوكية* " بشكل عام إلى مجموع العلوم الإنسانية والإجتماعية التي تختلف بطبيعتها عن كل العلوم الطبيعية من ناحية، والعلوم البيولوجية من ناحية أخرى. ولو أردنا أن نعدد أسماء العلوم

الإنسانية والإجتماعية ومجالاتها التي تندرج تحت قائمة العلوم السلوكية ، لأستغرق ذلك وقتا طويلا وتطلب حيزا كبيرا .

ولكيلا نطيل على القارئ ، فإنه يمكن اختصار الموضوع في القول بأن العلوم السلوكية تشمل ضمن مكوناتها علم الإنسان بتفرعاته وتخصصاته المتنوعة ، وعلم النفس بمجالاته ومدارسه المتعددة ، وعلم الإجتماع بكل فروعه وتشعباته وعوامله ذات التأثير على السلوك البشري .

ويتضح لنا مما سبق أن مجال العلوم السلوكية يقوم على ثلاثة مجالات أساسية في حقل المعرفة الإنسانية ، وهي علم الإنسان وعلم النفس وعلم الإجتماع . ويهتم العاملون فيه بالتركيز على تحليل السلوك البشري وتفسيره من خلال المجالات الثلاثة آنفة الذكر ، ودراسة العلاقات بين الأفراد والجماعات في بيئات العمل والإنتاج والنشاط ، وتأثير البيئة على السلوك الفردي والجماعي .

ولما كان السلوك البشري هو نتاج طبيعي لعملية التفاعل بين الفرد والبيئة الإجتماعية المحيطة به ، فإن تلك المجالات الأساسية سوف تساعد الباحث ، على وجه الخصوص ، في دراسة السلوك من خلال تحليل دوافع الفرد وإتجاهاته وميوله ، ودراسة البيئة الإجتماعية المحيطة بما تشمله من عوامل متعددة ومتشعبة سواء كانت مادية أو معنوية ، ثقافية أو حضارية.

ونتناول فيما يلي المجالات الأساسية التي تقوم عليها العلوم السلوكية بشيء من التفصيل :

أولا علم الإنسان

ويهتم علم الإنسان ، بصورة عامة ، بدراسة الأجناس البشرية ، والسمات الجسمية والعقلية لمختلف السلالات ، وتوزيع العنصر البشري من حيث مواطن السكن ، والعادات والتقاليد الإجتماعية ، وشكل المؤسسات الإجتماعية وطبيعتها ووظائفها مثل الأسرة والعشيرة والقبيلة ، والجماعات والتجمعات البشرية ، والمواريث الثقافية والثقافات المتنوعة .

ومما سبق يتضح لنا أن موضوع علم الإنسان هو دراسة التاريخ الطبيعي للإنسان وأصله وتطوره منذ أقدم العصور الى وقتنا الحالي من وجهة النظر الثقافية والحضارية ، ودراسة خصائص الجنس البشري ، ووسائل إتصاله وأساليب حياته وطرق عيشه ، وإنتاجه المادي والفكري ، ونظمه الإجتماعية والسياسية والإقتصادية ، وأنماط السلوك البشري السائدة في مجتمع معين ، والمظاهر الحضارية المميزة للمجتمعات .

وتنقسم الدراسة في هذا العلم الى قسمين رئيسيين هما :

أ ـ <u>علم الإنسان الطبيعي (الأنثروبولوجيا الطبيعية)</u>

وتدرس الإنسان ككائن حي ، مما يجعلها وثيقة الصلة بالعلوم الطبيعية وبخاصة علم التشريح ، وعلم وظائف الأعضاء ، وعلوم الحياة . ويهتم هذا الفرع بوجه خاص ، بتطور الإنسان من الناحية العضوية وبدراسة تكوين الجسم ، وخصائص الأجناس ، والسمات الطبيعية المميزة للعنصر

البشري والتي يتميز بها دون غيره من المخلوقات ، وعمليات الإنتخاب الطبيعي (مبدأ البقاء للأصلح) ، وعمليات التكيف .

ب – *علم الإنسان الثقافي (الأنثروبولوجيا الثقافية)*

وتدرس ثقافات المجتمعات البشرية ونظمها السياسية والإجتماعية ، والعادات والتقاليد والقيم والأفكار والمعايير السائدة ، والبناء الإجتماعي للمجتمعات الإنسانية والعلاقات الإنسانية ، ومظاهر الحياة الدينية ، وأصول اللغات الإنسانية ، وأساليب المعيشة ، وطرق إستخدام الجماعة للموارد الطبيعية المتاحة ، ومصادر الإنتاج .

ج – *علم الإنسان الإجتماعي (الأنثروبولوجيا الإجتماعية)*

ويضيف **د. حسين فهيم** [1] نوعا ثالثا وهو الأنثروبولوجيا الإجتماعية التي تهتم بدراسة السلوك الإجتماعي كالنظم الإجتماعية ، وصلات القرابة ، والتنظيم السياسي ، والإجراءات القانونية ، والممارسات الدينية .

والمتتبع لما قدمه العلماء من دراسات وتوصيف لفروع علم الإنسان سوف يلاحظ أن ما ذكره د. حسين فهيم كفرع مستقل بذاته لعلم الإنسان الإجتماعي قد ذكره كثير من الكتاب والمؤلفين ضمن فرع " ***علم الإنسان الثقافي*** " .

---

(1) د.حسين فهيم . قصة الأنثروبولوجيا .
الكويت : عالم المعرفة ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، العدد 98 ، فبراير 1986 .

الثقافة :

تعريف الثقافة :

يشير ***بيث هيس*** وآخرون [1] الى تعريف الثقافة على أنها :

" خطط لمعيشة جماعة يشترك أفرادها في قطعة من الأرض ، ويخص كل منهم بالمسئولية تجاه الآخر ، ولهم إسم يعرفون به . وتتكون ثقافة أي مجتمع من :

1 – حلول لمشكلات المعيشة والبقاء .

2 – القيم والمثاليات التي تستخدم كقواعد للسلوك .

3 – الأدوات التي يستخدمها أفراد الجماعة في نشاطاتهم المختلفة".

ويرى مكاندلس [2] بأن مفهوم الثقافة مجال واسع وغير محدود . وعادة ما يشير هذا المفهوم الى الأساليب العامة التي يستخدمها جماعة من الناس لتنظيم شئون حياتهم من المهد الى اللحد ، بما في ذلك الوسائل الجماعية المستخدمة لمواجهة المشكلات .

وتشير الثقافات ، بوجه عام ، الى مجموع ما تعلمه الإنسان أو أنتجه وأبدعه منذ بدء الخليقة في صراعه الدائم مع قوى الطبيعة ، وفي محاولاته المستمرة للتوافق مع عوامل البيئة المحيطة به . وهي تعتبر من العوامل المكتسبة

---

(1) بيث هيس، وآخرون. علم الإجتماع (تعريب د.محمد مصطفى الشعبيني) دار المريخ ، 1989 ، ص.95.
(2) Mc CANDLESS , BOYD . CHILDREN : BEHAVIOR AND DEVELOPMENT (2^{ND} . ED.) . NEW YORK : HOLT , RINEHART AND WINSTON INC. , 1967 . PP. 8-10 .

والناتجة عن عمليات التفاعل بين الأفراد في وسطهم الإجتماعي وعن طريق تبادل الخبرات .

ثانيا علم النفس

يتكون علم النفس من مجموعة من الحقائق العلمية عن طبيعة الإنسان التي تؤدي الى فهم السلوك الإنساني بشكل عام . ومجال علم النفس هو دراسة الكائن الحي بشكل علمي دقيق ومنظم ، وتحليل البواعث التي تدفعه الى القيام بسلوك ما ، وما يصاحب ذلك من عوامل . كما تهدف دراسة علم النفس الى تحليل السلوك وفهمه من أجل التعرف عليه وإمكانية السيطرة عليه وتوجيهه والتنبؤ بحدوثه . كما تهدف أيضا الى الكشف عن القوانين والأسس والمباديء التي تحكم الظواهر النفسية وتلك التي تحاول تفسير العلاقات بين الظواهر ، والعوامل المختلفة التي تؤثر في أي موقف سلوكي .

ويعمل علم النفس على دراسة سلوك الكائن الحي والعوامل المؤثرة فيه بشكل علمي منظم . وقد إنصب اهتمامه في مجال الإنسان على النظر الى سماته العامة ، والتعرف على الفروق الفردية التي تميز الأفراد عن بعضهم مما يجعل كلا منهم يختلف عن الآخر بشكل كلي أو نسبي .

ونظرا لإتساع مجالات علم النفس وتنوعها ، فقد كان من الضروري أن يعمل العلماء على الفصل بين ميادينه وتقسيمها الى اتجاهات ومدارس نفسية تختص كل منها بمجال معين ، مثل علم النفس الإجتماعي ، وعلم

النفس الصناعي ، وعلم النفس المعملي (الإكلينيكي) ، وعلم نفس النمو ، وعلم النفس التربوي ، وعلم النفس الحيوي (وظائف الأعضاء) ، وعلم النفس المقارن ، وعلم نفس المرضى (عدم السواء) ، وعلم النفس العلاجي ، وعلم النفس التجريبي ، وعلم الشخصية ، وغيرها . وإذا ما تساءلنا عما تشتمل عليه دراسة المجالات آنفة الذكر ، فسوف نجدها تهتم بمواضيع مثل : دراسة عمل الجسم وعمل المخ وما يتعلق بهما من مواضيع مثل الإنفعالات ، والذكاء ، والذاكرة ، والتفكير ، والإدراك ، والتعلم ، واللغة ، والدوافع الإنسانية ، والنمو ، والشخصية . كما تهتم أيضا بدراسة تأثير العوامل الوراثية والبيئية في سلوك الإنسان ، والمشاكل والإضطرابات النفسية وطرق علاجها ، وإضطراب العلاقات بين الأفراد وغيرها من المواضيع ذات العلاقة .

ويعرف كل من *ماسن* ، و *روزينوج* [1] علم النفس بأنه :

" الدراسة العلمية للسلوك " .

وإذا ما حاولنا فهم هذا التعريف وتحليله (على الرغم من إقتضابه) فسوف نجد ما يشير الى إهتمامه بدراسة الإنسان كما هو . فالإنسان ، من جميع الوجوه ، ما هو الا كائن إجتماعي يؤثر سلوكه في الآخرين ويتأثر بهم. وحتى عندما يكون الإنسان بمفرده بحيث يبدو لنا وكأنه يفكر في نفسه ، فإن

---

(1) MUSSEN, PAUL AND ROSENWEIG, MARK. PSYCHOLOGY : AN INTRODUCTION . LEXINGTON, MASSACHUSETTS: D.C.HEATH AND CO. , 1973 , P. 5 .

هذا السلوك يعكس في محتواه مدى قرب هذا الإنسان أو بعده عن الآخرين ، وكيف ينظر إليهم ويشعرون تجاهه .

ومع إيماننا بأن الإنسان يعيش في حالة دائمة من التغير والتطور ، إلا أننا على يقين من أن بعض جوانب سلوكه تبقى ثابتة بشكل نسبي ، وأن السلوك الحالي له علاقة بالظروف المادية والحالات النفسية السابقة ، ولا يمكن فصله عنها ، ولذا فنحن في حاجة للتوصل الى العوامل الهامة المؤثرة في تطور الإنسان من أجل المساهمة في فهم سلوكه . فالإنسان يتصرف بطرق مختلفة مع الآخرين ، فهو قد يكون متعجرفا في بعض المواقف ومتواضعا في مواقف أخرى ، وقد يكون متعاطفا مع مرؤوسيه أو زملاء العمل ومعنفا مع أفراد أسرته ، كما قد يبدو سلبيا ومنقادا في نظر معظم الناس غير أنه قد يثور ويتجه للعدوان في لحظة ما .

ولا يمكن التعرف على حقيقة أي إنسان ما لم ندرس سلوكه في إطار الموقف الإجتماعي الذي أثار ذلك السلوك . كما انه لا يمكن التوصل الى فهم ذلك السلوك بشكل تام ما لم نتفهم حاجات الإنسان والأساليب التي يستخدمها لتحقيق تلك الحاجات ، مثل الحاجة الى الأمن والتي يمكن تحقيقها عن طريق إزالة الخوف ، والحاجة الى الشعور بإهتمام الآخرين والى التقدير الإجتماعي التي تتحقق عن طريق تقبل الآخرين واحترامهم للفرد وإشعاره بمكانته الإجتماعية ، والحاجة الى الإنتماء والتي تتحقق عن طريق الشعور بالأمن والتقدير الإجتماعي والإعتزاز بالنفس مع الشعور بوجود من يمكن الإعتماد عليه ، والحاجة للتعبير عن الذات عن طريق توكيد الذات والشخصية بما يتوفر من إمكانات مع القدرة على التعبير عن النفس وعدم التردد وقبول

التنافس الإيجابي . ويتطلب ذلك منا دراسة عوامل الوعي أو الشعور ، والدوافع ، والحالة الإنفعالية ، والإدراك ، ومستوى الصراعات ، ووسائل الدفاع النفسية وغيرها من العوامل التي تؤثر تأثيرا مباشرا على أي سلوكٍ .

ونظرا لإنه من الصعب ملاحظة كثير من العمليات التي تساهم فيها العوامل الداخلية ، فقد أشار علماء النفس في تصوراتهم النظرية الى وجود تلك العوامل بعد ما درسوا بعض المظاهر الخارجية الدالة عليها ، حتى يتمكنوا من وصف السلوك وتحليله وإرجاعه الى مصادره . وقد تناولت تلك التصورات مفاهيم تتعلق بالشخصية ومكوناتها ، وبواعث السلوك مثل الحوافز والدوافع والحاجات ، والعمليات العقلية مثل التفكير والإدراك ، والإتجاهات ، والقيم ، والعوامل المؤثرة في النمو مثل عوامل الوراثة والبيئة والتعلم والخبرة .

ثالثا علم الإجتماع

وهو الدراسة المنهجية للسلوك الإنساني داخل الجماعات التي ينتمي اليها الأفراد . ويختلف علم الإجتماع في دراسته للسلوك البشري عن غيره من سائر العلوم الأخرى في تركيزه على البناء الإجتماعي للجماعات ، وسلوك الأفراد داخل الجماعة ، وعلاقة السلوك بالقوى الإجتماعية ، وظواهر التطور الإجتماعي .

ويعمل علم الإجتماع على دراسة الإنسان ككائن إجتماعي يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها ، والمبادئ الأساسية التي تحكم العلاقات بين الأفراد .

ويميل الإنسان الى الإرتباط بغيره بعلاقات إجتماعية من أجل حاجته الى أن يحب وأن يحبه الآخرون ، ومن أجل الشعور بالإهتمام من قبل الآخرين والإنتماء إليهم والتعاون معهم . وقد إهتم علماء الإجتماع بدراسة الأفراد من النواحي الإجتماعية وعلاقتهم مع بعضهم البعض (التفاعل الإجتماعي) ، ودراسة العلاقات بين الجماعات والمنظمات التي تشكل المجتمع وأنماط السلوك الإجتماعي ، والظواهر الإجتماعية كالعادات والتقاليد والأعراف والقيم والإتجاهات ، ودراسة البيئة الإجتماعية ومؤسساتها كالأسرة ومجتمعات العمل ، وذلك من أجل زيادة القدرة على التنبؤ بالسلوك الإجتماعي المتوقع ، حتى يمكن ضبطه والسيطرة عليه والتحكم فيه وتوجيهه نحو المسار الإيجابي .

وحيث أن الإنسان كائن إجتماعي يعيش في جماعة وسط بيئة إجتماعية منظمة ، كما يرتبط بروابط وعلاقات إجتماعية مع غيره من المحيطين به أو القريبين منه ، فإن ذلك يؤدي الى نشؤ عمليات تدفعه الى التعاون ، والتنافس ، والصراع ، والتسامح ، والتعصب ، والزعامة ، والتبعية والإنقياد ، والشعور بالإنتماء ، وتؤثر على عمليات التغير الإجتماعي ، والتنشئة الإجتماعية ، وعلى السلوك الإجتماعي داخل بيئة العمل .

ونظرا لإتساع مجال علم الإجتماع وتعدد إتجاهاته ، فقد أدى ذلك الى ظهور علوم إجتماعية متخصصة مثل علم الإجتماع الصناعي ، وعلم الإجتماع الريفي ، وعلم الإجتماع الحضري ، وعلم الإجتماع السياسي ، وعلم

الإجتماع الإقتصادي ، وعلم الإجتماع التربوي ، وعلم إجتماع التنظيم وغيرها . وتهتم كل هذه الفروع في علم الإجتماع بالظواهر الإجتماعية كظواهر إنسانية تخضع في حدوثها لنوع معين من النظام أو القوانين ، وهو ما يجعلها تسعى بشكل هادف الى محاولة الكشف عن تلك القوانين والتعريف بها .

وبما أن علم الإجتماع يعتبر من العلوم ذات العلاقة المباشرة بالسلوك الإنساني والتجمعات البشرية في مواقع النشاط أو العمل والإنتاج ، فقد تناولت دراساته المجتمع ككل ثم تدرجت منها الى دراسة مكوناته مثل الجماعات الصغيرة والكبيرة ، والنظم الإجتماعية المتنوعة ، والعلاقات الإجتماعية السائدة في مختلف المجتمعات وما تفرضه من حدود على العلاقات بين الأفراد وطرق الإتصال بينهم ، وأساليب التفاعل الإجتماعي وأنماطه ، ودراسة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية ، والضغوط البيئية التي تؤثر على حركة السكان ، والمشاكل العرقية .

علاقة الإختيارات المهنية بالعلوم السلوكية

يعتبر مجال الإختيارات المهنية من الجوانب الهامة التي تقوم عليها العلوم السلوكية ، إذ يهتم بالتعرف على إهتمامات الأفراد ودوافعهم نحو إختيار عمل معين أو الإستعداد للالتحاق بعمل ما ، وأسباب تفضيلهم لعمل دون آخر ، ومدى إستعدادهم للاستقرار في العمل الذي اختاروه .

ويشكك بعض الناس في الحقائق النظرية على أساس أنها تعمل على حل المشاكل على المستوى النظري ، أما عندما يواجه الإنسان موقفا عمليا حقيقيا يستدعي التعامل مع العنصر البشري لإتخاذ قرار ما أو لتقديم مساعدة أو لحل مشكلة ، فإنه يجب طرح النظريات جانبا والالتجاء الى المنهج العملي.

غير أن هذا المنطق ، مع الأسف ، ينطوي على مغالطة كبيرة ، لإن عدم وجود إطار نظري يعني أن يعمل الإنسان بشكل عشوائي دون تخطيط أو إعداد ، مما يؤدي الى الخطأ ويقود الى ضياع الكثير من الوقت والجهد والمال بلا طائل .

ونستعرض فيما يلي أهم ملامح نظريات الإختيارات المهنية :

أولا :

أثر الشخصية على الإختيارات المهنية (نظرية آن رو) [1] :

وتشير هذه النظرية الى أن الإنسان لديه حوافز طبيعية تدفعه لصرف طاقته الحيوية بطريقة معينة ، وبأساليب يختارها بناء على ما اكتسبه من خبرات في طفولته ، وبشكل يؤدي الى إرضاء حاجاته . ويعني ذلك بإختصار وجود علاقة بين العوامل التكوينية وخبرات الطفولة من ناحية ، والسلوك المهني من ناحية أخرى .

ويمثل الجانب الوراثي التكويني القدرات والميول التي تتفاعل بدورها مع مجموع العناصر البيئية الممثلة في طرق وأساليب التنشئة الإجتماعية . وتؤدي بعض العوامل كالحماية الزائدة أو حرمان الطفل ، على سبيل المثال ، ومدى قرب الآباء أو إبتعادهم عن الطفل ، وهي جميعا من عوامل التنشئة الإجتماعية ، الى التأثير عليه بشكل يجعله يفضل إما العمل مع الناس أو العمل ضدهم وبعيدا عنهم ، وبأن يختار مكان عمله مع الناس أو منعزلا عنهم ، وأن يشعر بالراحة في التعامل مع الناس أو أن يفضل التعامل مع الأشياء عوضا عن ذلك . ويعني الكلام السابق أنه إذا ما أتسمت عملية التنشئة الإجتماعية بشعور الطفل بأنه قريب من والديه ، فسوف يميل الى العمل مع الناس ويفضل القرب منهم والإجتماع بهم والتعاون معهم ، واختيار عمل مهني أو وظيفة تحقق إشباع تلك الحاجات . أما في حالة شعور الطفل

(1) OSOOW, SAMUEL H.THEORIES OF CAREER DEVELOPMENT. NEW YORK : APPLETON - CENTURYCROFTS , 1968, PP.16 - 38

بأن والديه ينفرون منه ويبتعدون عنه ويكرهونه ، فسوف يميل الى نشاطات عمل يعمل فيها منفردا بنفسه بعيدا عن الناس ، وبحيث يكون مجال عمله مع الأشياء المادية .

وتؤكد هذه النظرية على ضرورة إجراء إختبارات قبول للمتقدمين للعمل يتم من خلالها تفحص إتجاهاتهم وأسلوب تنشئتهم الإجتماعية .

فالشخص الذي تعرض للقسوة أو الحرمان قد يجد راحته في المهن التي تتطلب العمل وحيدا وفي التعامل مع الآلات أو الأشياء ، بينما قد يفشل إذا ما وضع في موضع يتطلب منه التعامل مع الناس بشكل دائم والإحتكاك بهم بإستمرار . وكثيرا ما يبدو لنا هذا النموذج في بعض المديرين أو رؤساء العمل الذين يعزلون أنفسهم في مكاتبهم ويحتجبون عن الآخرين ، ويقضون حياتهم العملية خلف الأبواب دون أن يجرؤ على النزول الى مواقع العمل أو الإختلاط بالناس أو رؤية الأمور عن كثب على أرض الواقع . ولا يعني ذلك أن مثل هذا النوع من الناس فاشلون في أعمالهم ، فهم قد لا ينجحون في مجال الإدارة بدرجة كبيرة ولكنهم قد يبلغون قمة النجاح في أعمال أخرى مثل : باحث في مختبر علمي ، أو مهندس مدني أو ميكانيكي ، أو فني صيانة آلات ، أو فني كهرباء ، وغيرها من الأعمال التي تتطلب العمل منفردا مع الأشياء وبعيدا عن الناس .

كذلك تؤكد النظرية على أن العوامل الوراثية تحدد فيما بينها إستعددات الشخص وميوله والتي تؤثر بدورها على إختياراته المهنية . وأن الشخص يصرف طاقته النفسية بشكل لا يمكن السيطرة عليه بوجه عام ، وذلك بسبب طبيعة عمل الصفات الوراثية . وبالإضافة الى إسلوب صرف الطاقة ، فإن للإنسان أيضا حاجات تخضع في عملها لمؤثرين ، هما :

1 – مدى إرضاء حاجات الإنسان أو الحرمان منها .

2 – مدى تأثير العوامل الوراثية في تلك الحاجات .

ومما سبق ، يمكن القول بأن العوامل الوراثية ، ومجموع الحاجات (حسب ترتيبها في الأهمية مثل الحاجات الدنيا كالطعام والشراب والراحة ، والحاجات العليا كالحب والتقدير والتقبل ، والشعور بالأهمية وتحقيق الذات) ، تعمل بشكل مشترك للتأثير في نمط الشخصية ونمط حياة الفرد . وأن مستوى الحافز لتحقيق هدف مهني معين هو نتاج للحاجات التي يشعر بها الإنسان ومنزلتها في سلم الحاجات . كما تؤثر العوامل البيئية في الميول والإختيارات المهنية تبعا لأساليب التنشئة الإجتماعية ومدى إهتمام الأسرة بأبنائها أو حرمانهم من الإهتمام ، ومدى تقبل الطفل أو رفضه .

ثانيا :

نظرية جنزبرغ وزملائه[1] ***:***

وترى هذه النظرية بأن هناك أربعة عوامل تؤثر على الإختيارات المهنية ، وهي :

1 ـ عامل الواقعية :

وينعكس في مدى إستجابة الفرد للضغوط البيئية الواقعة عليه في عملية إتخاذ القرارات ذات التأثير على إتجاهاته المهنية .

2 ـ التعليم :

ويبدو في مدى تأثير المستوى التعليمي للشخص على درجة المرونة التي تتحلى بها إختياراته المهنية .

3 ـ العوامل الإنفعالية :

وهي تؤثر بشكل مباشر في طريقة إستجابة الشخص للمثيرات البيئية .

4 ـ القيم الشخصية :

وهي ذات أهمية في عملية الإختيارات المهنية ، وذلك لتأثيرها على نوعية الإختيار بسبب إختلاف القيم بين الناس .

---

(1) المصدر السابق ، ص 70 ـ 89 .

وتشير النظرية الى أن الإختيارات المهنية لا تحدث فجأة وإنما على فترات ، وهي مبنية على مجموعة من العمليات التوفيقية التي تحاول الجمع بين رغبات الإنسان من جهة ، وإمكاناته الطبيعية من جهة أخرى .

وهذه الفترات كما يلي :

1 ـ الفترة الخيالية :

وهي تبدأ منذ الطفولة ، وتبدو في ميل الطفل الى ممارسة اللعب الخيالي ، وتمثيل الأدوار ، والتظاهر بالقيام بنشاطات مهنية معينة وتقليد أدوار العاملين فيها . وتتميز نشاطات تلك الفترة بالعشوائية والبعد عن الواقعية .

2 ـ المرحلة التجريبية المؤقتة :

وهي تبدأ عندما يسأل الطفل نفسه عما يعجبه أو يستهويه وعما لا يعجبه ، وماذا يريد أن يعمل عندما يكبر ويحين وقت الشغل ؟ . غير أن الطفل سرعان ما يكتشف بأن هناك أشياء يستطيع أن يؤديها بمهارة أكثر من غيرها ، مما يجعله يربط بين رغباته وقدراته ويحاول التوفيق بينهما . وبعدما يكبر الطفل ، يعرف بأن بعض النشاطات لها قيمة داخلية (شعور بالرضاء النفسي عند القيام بها) بينما غيرها له قيمة خارجية (عمل يؤديه الفرد من أجل الحصول على العائد المادي فقط) .

3 ـ المرحلة الواقعية :

وتأتي هذه المرحلة في فترة الشباب وابتداء من عمر 18 سنة على وجه التقريب . وهي تبدأ بعمليات إستكشاف يقوم بها الفرد من أجل الربط بين ما يحبه من أعمال ونشاطات وما لا يحبه وما لديه من قدرات طبيعية من جهة ، وبين قيمة الشخصية وقيم المجتمع من ناحية أخرى .

وتتضح في هذه المرحلة بعض الأطر المهنية بناء على ما يكون قد لاقاه الفرد من نجاح أو فشل في محاولاته السابقة ، وعلى مجموع خبراته ، وبخاصة ما ينتج عن عمليات الإستكشاف التي سبق الإشارة اليها . وبإنتهاء الفرد من هذه العملية ينتقل الى مرحلة تحديد إختياراته ، بحيث يضع عينيه على منصب جديد أو يتجه لممارسة عمل مهني محدد .

ثالثا :

نظرية التحليل النفسي :

أشار فرويد [1] وهو مؤسس مدرسة التحليل النفسي الى أن من أهم علامات الصحة النفسية للكائن الحي هي قدرته على أن يحب وأن يعمل بشكل فعال .

ويشير القول السابق الى الأهمية التي يوليها مذهب التحليل النفسي للشخصية وضرورة خلوها من الإضطرابات حتى يصبح الشخص منتجا نافعا

(1) المصدر السابق ، ص 90 ـ 91 .

وقادرا على القيام بعمليات الكفاية الذاتية . ونظرا لأن وسائل الدفاع النفسية تعلى من مفهوم عملية "الإبدال" ، ولذا يجب تسليط الضوء على هذه العملية من أجل التعرف على الدور الهام الذي تلعبه مما يسمح للفرد بتصريف جزء من طاقته النفسية بشكل غير مباشر حينما لا يكون تصريفها بشكل مباشر أمرا مقبولا من طرف المجتمع. وتتيح فرص العمل والنشاطات الإنتاجية المختلفة مواقف جيدة توفر للعامل التنفيس عن نزعاته ورغباته المكبوتة عن طريق عملية الإبدال .

ويرى أنصار مدرسة التحليل النفسي أن عملية إختيار الفرد لمهنة معينة لا تحدث عن طريق الصدفة ، وإنما تقوم مكونات الشخصية وعواملها المختلفة ودوافع الإنسان ونوازعه بدفعه لإختيار مهنة ، مما يجعله يستخدم إسلوب الإبدال لإرضاء تلك النوازع . ويؤكد هذا الإتجاه على أن الدوافع اللاشعورية هي التي توجه السلوك ككل ، بما في ذلك الإختيارات المهنية . ويدلل أصحاب هذا المذهب على صدق نظرتهم بأن أصحاب النزعات السادية قد يتجهون للتعبير عن نوازعهم بأساليب متنوعة مثل الإشتغال بأعمال الجزارة ، أو إجراء العمليات الجراحية ، واحتراف لعبة الملاكمة أو المصارعة ، وغيرها من النشاطات المشابهة .

وبناء على ما يسوقه هذا الإتجاه ، فإن الشخص المتوافق يعمل من أجل الشعور بمتعة العمل من ناحية ، ومحاولة ممارسة نشاطات ترضي دوافعه من خلال إطار إجتماعي مقبول من ناحية أخرى .

وبمعنى آخر ، فإن الشخص يقوم بعمليات توافق مستمرة من أجل التعبير عن سلوكه غير المقبول بشكل غير مباشر ، وفي إطار المعايير والنظم الإجتماعية السائدة . وأن المهارات الجسمية والعقلية تعلب دورا ضئيلا في عملية الإختيارات المهنية ، حيث أن الإبدال يعتبر محورا أساسيا في عمليات الإختيار .

وقد حاول باحثون آخرون ربط عمليات التماثل أو التطابق مع أحد الوالدين بالاختيارات المهنية ، وكذلك ربط مراحل النمو النفسي (المرحلة الفمية ، والشرجية ، والقضيبية) والمشاكل التي تنتج عنها بعملية الإختيارات المهنية ، ولا نستطيع الخوض في نتائج تلك الدراسات والأبحاث ، وعلى الراغب في سعة الإطلاع الرجوع الى كتب علم النفس المتخصصة .

أهمية دراسة العلوم السلوكية

إكتسبت العلوم السلوكية أهمية خاصة في السنوات الأخيرة لدرجة جعلت كثيرا من جامعات العالم تشترط أن يدرس طالب العلوم الطبيعية أو الهندسية أو الإقتصادية عددا من المقررات في مجال العلوم الإنسانية كمتطلب رئيسي من متطلبات الدراسة . وتفسير هذا التحول بسيط وواضح ، وهو أننا في زحمة مقابلة متطلبات التخصص إهتممنا بتزويد الطالب بمجموعة من الحقائق العلمية والمعارف التي تجعله ملما بالمادة وأحوالها ، والآلات وطرق تشغيلها وصيانتها ، والبرمجة التقنية والمعلوماتية ، ونسينا الإنسان الذي تهدف تلك المواد والآلات والبرامج لخدمته . فالمهندس الذي يصمم مبنى جميلا لا معنى له إذا لم يضع في إعتباره حاجات الناس الذين سوف يستخدمون المبنى أو يقيمون فيه . والآلة فائقة الحساسية أو عالية الجودة لا معنى لها إذا لم يضع مصممها في إعتباره قدرات الإنسان الذي سوف يستعملها وحدود مهاراته . وهكذا ظهرت الحاجة الى ضرورة الإهتمام بالتعرف على هذا الإنسان وحاجاته ودوافعه

ومحددات سلوكه ، سواء كان مستعملا لمنتجات العصر الحديث ، أو منتجا لها ، أو له علاقة بها أو بمؤسسات إنتاجها أو إستخدامها .

وقد لبت العلوم السلوكية النداء وحاولت مقابلة تلك الحاجة الملحة عن طريق تقديم مجموعة من معارفها التي تعين على تحقيق الأهداف المتوخاة من دراستها .

ومما لاشك فيه ، أن مجال العلوم السلوكية يعتبر أداة هامة من أدوات الإدارة الحديثة ، على أساس أن أي مسئول إداري يتعامل بالدرجة الأولى مع مجموعة من الأفراد الذين تخضع تصرفاتهم ونشاطاتهم لأنماط السلوك البشري . ولما كان هذا السلوك في جملته هو محصلة لمجموعة عوامل عديدة منها مكونات الشخصية والدوافع والقيم والإتجاهات والميول والإنفعالات والقدرات والمهارات ، فإن أي مدير أو قائد جماعة سوف يكون بحاجة الى فهم مختلف جوانب الشخصية الإنسانية ودوافع نشاطها ، من أجل أن يكون قادرا على تفهم سلوك زملائه ومرؤوسيه وضبطه والتحكم فيه وإمكانية التنبؤ بحدوثه . فإذا أضفنا الى ما سبق أن كثيرا من المنظمات الحديثة تتميز بكبر الحجم ، وكثرة عدد العاملين فيها ، كما تتعدد الجوانب الهيكلية فيها بشكل قد يؤدي الى نشؤ مشاكل إدارية وأخرى إنسانية بسبب الأعداد الهائلة من الأفراد الذين يعملون في مكان واحد ويحدث بينهم تفاعل على مستويات متعددة ، أو بسبب توزيع القوى العاملة على أماكن متباعدة تحتاج الى نوع من التنسيق بينها . كما أن درجة التعقيد التي تحدث بسبب

إستخدام الأنظمة التقنية الحديثة ، ومسائل التخصص في العمل ، الى جانب كل ما سبق ذكره من مشكلات يتطلب وجود مسئول إداري ذي سمات مميزة من بينها القدرة على التعرف على حقيقة دوافع الأفراد وميولهم ، وتشخيص حاجات العاملين وتحديد أساليب مقابلتها .

وتعمل العلوم السلوكية على توجيه المدير أو المسئول الإداري للاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على تفهمه لضرورة إعطاء الإعتبارات الإنسانية والإجتماعية مكانها اللائق بها في العمليات الإدارية ، حيث أن سلوك أي فرد تحدده مجموعة عوامل في مقدمتها العوامل النفسية والإجتماعية والثقافية والحضارية . كما تعمل العلوم السلوكية أيضا على تزويده بمجموعة من الأدوات والأساليب والطرق العلمية لتصيد المشكلات الإدارية والتعرف عليها ومن ثم تحديدها وتحليلها والتوصل الى أنجع الحلول المناسبة لها . كما أن العلوم السلوكية تعين على تحليل إتجاهات العاملين ، ودراسة جماعات العمل ، والتعرف على التنظيمات غير الرسمية ذات التأثير القوي على سير العمل وخطوط الإنتاج بالمؤسسة ، واختيار أفضل العناصر البشرية القادرة على ضمان نجاح المؤسسة أو المنظمة أو المشروع .

ونظرا لأن أفراد القوى العاملة لهم أهداف متعددة بسبب تباين دوافعهم الى حد التضارب أحيانا ، وأن الحاجات الإجتماعية والجماعات لها أثر كبير وواضح على طريقة تأدية العمل وأساليب الإنتاج ، فإن إحاطة

المسئولين علما بتلك الدوافع والحاجات، والميول والإتجاهات يساعد في تخفيف حدة التوتر بين الأفراد ويساهم في رفع مستويات التوافق وفي إعادة حالة التوازن النفسي الى نصابه . ولن يتحقق ذلك ما لم تتوفر مقومات القيادة الناجحة للمدراء والمسئولين كي يتمكنوا من التعرف على دوافع مرؤوسيهم ومكونات شخصياتهم وإتجاهاتهم وقدراتهم وميولهم وأساليب تفكيرهم .

ويرى كثير من العاملين في مجال العلوم السلوكية أن الحقائق المستمدة من النظريات النفسية والإجتماعية تساهم في توفير المعلومات الأساسية عن طبيعة الأفراد وأنماط سلوكهم ، سواء كانوا أفرادا في القوى العاملة أو منتجين أو مستثمرين أو مساهمين أو مستهلكين ، ومعرفة كيفية تأثير الأفراد على بعضهم البعض ، وتفسير وتحليل مشكلات العمل ، وكيفية وضع البرامج ورسم السياسات ذات الأثر في توجيه سلوك الأفراد بشكل إيجابي .

كذلك أضافت العلوم السلوكية الى مجال الإدارة أبعادا جديدة مثل البعد النفسي والبعد الإجتماعي ، وقدمت المنظمة على أنها نظام من التعاون يجمع بين علمي النفس والإجتماع ، ويهتم بحوافز الأفراد واحتياجاتهم وما يمكن للمؤسسة تقديمه الى جانب العامل الإقتصادي . كما اهتمت بالهيكل التنظيمي وبربط أهداف العاملين الشخصية بأهداف المنظمة وبتأثير كل منهما على الآخر ، وبضرورة فهم المشاكل الإدارية وتحليلها ، ودراسة طرق تأدية الأعمال وآراء العاملين فيها . كما ركزت على ضرورة إلمام المسئولين

الإداريين بالمبادئ العامة للسلوك حتى يكتسبوا بعدا جديدا في فهم المشاكل التطبيقية في بيئة العمل ، مثل مبادئ الدافعية ، والقيادة ، والسلوك ، والعلاقات الإنسانية .

الفصل الثاني

نماذج دراسة الجانب الإنساني في الإدارة

- نموذج الإدارة العلمية (النموذج الآلي)
- نموذج العلاقات الإنسانية
- نموذج العملية الإدارية (البيروقراطية)
- نموذج العملية الإدارية (هنري فايول)
- نموذج العملية الإدارية (الإدارة التنظيمية)
- النموذج السلوكي في الإدارة .
- النظرة الحديثة للإدارة .

الفصل الثاني

نماذج دراسة الجانب الإنساني في الإدارة

وتشتمل النماذج التي سيجرى دراستها على مجموعة من النظريات التي تحتوي كل منها على عدد من المفاهيم والافتراضات ووجهات النظر التي تحاول بدورها تقديم تصور للعلاقة بين أنماط السلوك المختلفة ومستوى الكفاية الإنتاجية .

وتتعرض هذه النظريات للإنسان ومكوناته وأساليب سلوكه والنتائج المُترتبة عليه بالدراسة ، من أجل التوصل الى إيجاد أسس معيارية تساعد في التعامل معه وفي حثه على زيادة الإنتاج ورفع مستويات الأداء .

ومما يلاحظ أنه منذ بداية الثورة الصناعية إتجه الإهتمام الى التنظيم المادي للإنتاج ، مع تجاهل الجانب الإنساني في العمل أو إهماله في أغلب الأحوال . ويرجع ذلك بشكل خاص الى شعور رجال الأعمال بإمكانية

الاستعاضة عن الجهد العضلي للعمال بكثير من الآلات والمعدات الصناعية التي تجعل من القوى البشرية العاملة مجرد عنصر ثانوي في عملية الإنتاج .

وسوف نلاحظ من استعرضنا لهذه النماذج أنها انطلقت جميعاً من منطلق يرى بضرورة تحسين وسائل الإنتاج ، والاستفادة من الإمكانات التقنية المتاحة ومن العناصر البشرية العاملة الى أقصى حد ممكن . ويمكن للقارئ التعرف على مداخل دراسة الجانب الإنساني في الإدارة من استعراض الإتجاهات التالية والتي ستأتي دراستها بالتفصيل ، فيما بعد ، وهي :

1 – اتجاه يهتم بشكل واضح بالآلة وبتقنين خطوات العمل أكثر من إهتمامه بحاجات العنصر البشري الذي يدير الآلة ويتعامل معها . ومن أمثلة هذه النموذج ***(فردريك تايلور ، وفرانك جيلبرت)*** .

2 – اتجاه يهتم بالإنسان في المقام الأول لأنه العنصر الأساسي في عملية الإنتاج . فالإنسان هو مخترع الآلة ومشغلها وموجهها والقائم بصيانتها . ومن هؤلاء ***(ماري باركر ، وايلتون مايو ، وليكرت ، وماكريجر)*** . ويمثل هؤلاء وغيرهم مؤيدي مدخل العلاقات الإنسانية .

3 – اتجاه يهتم بالعوامل الإجتماعية ويطلق عليه ***"المدخل الإجتماعي"*** ، ومن أنصاره ***(تشستر برنارد ، وهنري سايمون)*** .

4 – اتجاه يهتم بالوظيفة ومراحلها وخطواتها وعلاقاتها بالهيكل الوظيفي للمؤسسة أو المنظمة ويطلق عليه ***" النموذج الشمولي "*** أو ***" مدخل العمليات الإدارية "*** ، كالنمط البيروقراطي مثلا .

ومن مؤسسي هذا الإتجاه والمهتمين به ***(ماكس فيبر ، وهنري فايول ، وجيمس موني)*** وغيرهم .

5 – اتجاه يهتم بالعمليات المصاحبة لإتخاذ القرار ، وأسس إتخاذ القرارات ومتطلباتها ، ويسمى بنموذج ***" إتخاذ القرارات "*** ، أو " المدخل القياسي أو الكمي ".

وسنبدأ بدراسة نموذج الإ دارة العلمية أو ما يسميه البعض بالنموذج الآ لي.

نموذج الإدارة العلمية (النموذج الآلي)

وينظر هذا النموذج الى الفرد بطريقة محدودة ، ويرى بأن الإنسان مجرد كائن اقتصادي ولا يمثل سوى ترس في عجلة الإنتاج ، وأنه يمكن السيطرة عليه وتوجيه سلوكه عن طريق إستخدام مجموعة من الحوافز

المادية مثل الأجور ، والمكافآت والمنح المالية والمزايا العينية ، وأنه يستجيب بشكل آلي وبدون تفكير لما يقدم إليه من حوافز أو طرق للإثابة .

وقد اتجهت وجهة النظر هذه الى تقنين خطوات العمل ومراحل الإنتاج ، وتنظيم جهد العامل والنظر إليه بنفس الإسلوب الذي يتم به النظر الى دوران الآلة . كما ساد الاعتقاد بأنه يمكن التحكم في العامل من حيث زيادة سرعة حركته أو إبطائها ، أو تقرير حاجته الى إجراء عمليات تشكيل لسلوكه أو إعادة تشكيله . وكان في مقدمة الأهداف التي سعى هذا الإتجاه الى تحقيقها ما يلي :

1 – تحقيق أعلى مستوى من المكاسب المادية للمؤسسة ، وللعاملين أيضا ولكن بنسب متفاوتة .

2 – تحقيق أعلى مستوى إنتاجي يمكن الوصول إليه .

3 – تنمية قدرات العمال بشكل علمي مخطط من أجل تحقيق أعلى مستوى من الكفاية الإنتاجية .

وقد ساهم فردريك تايلور في استحداث هذا النموذج بغرض زيادة الإنتاج في جميع مجالات العمل بالمؤسسة أو المنظمة سواء كانت صناعية أم إدارية .

وقد أرتبط هذا المدخل بطبيعة مؤسسيه الذين جاء أغلبهم من مجالات الصناعة والهندسة ، كما أرتبط أيضا بانطلاقة الثورة الصناعية وما عاصرها من تقدم ملحوظ على المستويين الفني والتقني. ومن أهم الأسس التي أستند عليها هذا الإتجاه :

1 – أنه من الضروري القيام بدراسات علمية للتعرف على طبيعة العمل ووصفه بشكل دقيق ، مما يؤدي الى تحديد أفضل الطرق الممكنة لأدائه . على أن يتم على ضؤ الدراسة إختيار طريقة العمل التي تفضل غيرها عند تنفيذ عمل معين .

2 – ضرورة تقنين الأعمال بوضع معايير اعتبارية لها ، على أن يتم ذلك عن طريق نتائج الأبحاث والدراسات التي يجريها العلماء والمتخصصون .

3 – أن التعرف بشكل جيد على طبيعة العمل يستدعي تقسيمه الى وحدات صغيرة وتخصصات فرعية دقيقة . ومن أجل ضمان هذا التقسيم ومراعاة التخصص ، فلابد من فصل عمليات التخطيط ووضعها في يد الإدارة ، بينما توكل عمليات التنفيذ الى العاملين .

4 – ضرورة إختيار العنصر المناسب للقيام بالعمل حسب التخصص المطلوب ، على أن يجري تدريب العناصر الجديدة في مجال العمل على الطرق العلمية للأداء قبل السماح لهم بمباشرة العمل .

فإذا ما تم التدريب على أساليب الأداء بطرق صحيحة ومطابقة للشروط العلمية ، فسوف يؤدي ذلك الى إرتفاع مستوى الكفاية الإنتاجية بشكل طبيعي .

5 – ضرورة وضع نظام للحوافز يدفع العاملين الى تطبيق طرق الأداء المقترحة والتي سبق لهم التدرب عليها ، وذلك من أجل تحقيق مستويات الإنتاج المستهدفة .

ومتى أمكن تحديد مستويات الأداء بشكل واقعي ووفق مستويات الأداء الطبيعية وتم ربط ذلك بالأجر الذي يتقاضاه العامل ، فإنه يمكن تحفيز العاملين لزيادة إنتاجهم عن طريق دفع مكافآت تحفيزية إضافية لكل من يتجاوز سقف الإنتاج المقرر .

6 – ضرورة أن تتم جميع العمليات السابقة بشكل علمي ، ووفق أسس مستمدة من نتائج التجارب وحصيلة الخبرات السابقة ، مما يؤدي الى التوصل الى مجموعة من الأسس والمبادئ والقواعد التي يمكن تعميمها .

وكان أول ما بدأ به (تايلور) هو دراسة عاملي الزمن والحركة ، أي الزمن الذي يستغرقه العامل في تأدية عمل ما أو القيام بنشاط معين ، وكيفية اختصار هذا الزمن الى أدنى حد ممكن من أجل الاستفادة من وقت العمل .

ولذا فقد عمد الى تعميم إسلوب للتحكم في العمل عن طريق تحديد الحركات التي يقوم بها العامل (كالاستدارة ، والانثناء ، والرفع ، والدفع .. الخ) كما قام بوضع خطة بحيث لا يحتاج العامل الى الحركة أكثر من خطوتين في سبيل تأدية العمل الذي أوكل إليه .

وقد نجح (تايلور) في تحديد كل ما يقوم به العامل بدقة متناهية تشبه في انضباطها حركة الآلة ، كما حدد أوقات العمل والراحة الإجبارية وغيرها ، مما أدى الى زيادة الإنتاجية بنسبة وصلت الى أربعة أضعاف .

** مساهمات هذا المدخل في عملية الإدارة .

لقد ساهم هذا المدخل في تقديم مجموعة من القواعد والأسس والأساليب العلمية التطبيقية والتي مازال بعضها مستخدما في مجالات الصناعة والإقتصاد والإدارة ، ومن بينها :

1 – استحداث مفاهيم لدراسة الوقت والحركة ، أي الوقت الذي يستغرقه العامل في تأدية عمل ما ، ومجموع الحركات التي يؤديها أثناء تأدية العمل .

2 – أيجاد طرق متنوعة لحساب الأجور والمرتبات والمزايا. ويعني ذلك تحديد مستوى معين للإنتاج يؤدي الى الحصول على الحد الأدنى المقرر من الأجور. فإذا ما أراد العامل رفع أجره أو تحسينه أو الحصول على بعض المزايا المالية المتاحة ، فلا بد له من زيادة إنتاجه ورفع مستواه بشكل يجعله

يتعدى سقف الإنتاج المتفق عليه . وكلما زاد الإنتاج ارتفع العائد المادي للعامل وفق أسس مالية معينة .

3 ـ استخدام أسس ومعايير محددة لإختيار العاملين ، واستحداث أساليب للتدريب على الوظيفة في موقع العمل . ويعني ذلك تصميم إختبارات الإختيارات المهنية ، وتنفيذ برامج التدريب العملي أو ما يسمى بالتدريب أثناء العمل .

4 ـ تقسيم العمل والمسئوليات الإنتاجية على العاملين والمشرفين ، كل حسب تخصصه . وتتماشى هذه النقطة مع مبادئ تقسيم العمل وتحديد التخصصات وتوزيع المسئوليات على العاملين .

5 ـ وضع نماذج للتخطيط والرقابة . وتؤكد هذه النقطة على أن الإدارة العلمية للعمل لا تستقيم دون تحقيق نوع من التخطيط السليم والإشراف بشكل يسمح بالتعرف على مستوى سير الأعمال ومدى التزام العاملين بتطبيق مبادئ وأسس الإدارة العلمية .

** محاسن هذا النموذج :

وتمثل الآراء المذكورة فيما يلي وجهة نظر المؤيدين لهذا النموذج .
ويرى أنصار نموذج الإدارة العلمية والمؤيدين له بأن مثل هذا النظام كفيل بالقضاء على جميع المشاكل التي عادة ما تقوم بين الإدارة والعمال ، وعلى

النزاعات العمالية ، وعلى الصراع والمصادمات التي كثيرا ما تحدث بين أرباب العمل ونقابات العمال .

فعن طريق تطبيق المبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية يمكن رفع مستوى الإنتاج ، وتقليل ساعات العمل ، والقضاء على الوقت الضائع خلال فترة النشاط الإنتاجي ، ورفع الأجور حسب جهد العامل ومقدار إنتاجه ، وتحسين ظروف العمل عن طريق التخلص من المعيقات ، والمحافظة على صحة العمال ، وضمان إستقرار العامل في وظيفته طالما كان مهتما بعمله ومتعاونا ومستجيبا لمبادئ الإدارة العلمية .

كما أسهمت الإدارة العلمية في توفير المنتجات السلعية والصناعية للمستهلكين بمستوى جودة عال وبسعر أقل ، مع زيادة الأرباح الصناعية في نفس الوقت . ومما يلاحظ بصورة عامة ، أن تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بصورة مثالية يؤدي الى تحقيق التعاون والتفاهم المشترك بين الإدارة والعمال ، والى توحيد الهدف الذي يحقق مصلحة المنظمة والعمال في نفس الوقت ، والى دفع أجور عادلة للعمال بشكل يتناسب مع ما يبذلونه من جهد . كما اهتمت كذلك بمسائل إختيار وإعداد العامل وتدريبه ، وتحديد مسئوليات العاملين كل حسب موقعه .

** مساوئ هذا النموذج :

وتمثل الآراء المذكورة هنا وجهة نظر المعارضين لهذا النموذج .
ويرى هؤلاء المعارضون بأن الإدارة العلمية جاءت بهدف القضاء على

حقوق العمال وزيادة الضغوط الموجهة نحوهم . فهي تدعو الى رفع الطاقة الإنتاجية للعمال مما يؤدي الى تعبهم وشعورهم بالإرهاق ، واستغلال جهدهم وتقصير عمرهم الإنتاجي المفترض .

كما يرى هؤلاء بأن نموذج الإدارة العلمية بعيد عن مبادئ الديمقراطية ، حيث ركز إهتمامه على رفع الإنتاج وزيادة أرباح المنظمات وأصحاب رؤوس الأموال ، في نفس الوقت الذي ساهم فيه في رفع نسبة البطالة بين العاملين .

ومن جانب آخر ، فقد رأى مفكرون آخرون بأن هذا النموذج لا يحترم آدمية الإنسان ولا يقدر مكانته ، وأنه يتعامل معه كجزء من آلة يمكن تشغيلها وتضبيطها وبرمجتها وفقا لمتطلبات عوامل الإنتاج دون سواها . وقد عمل على تجميع عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة وتركيزها في أيدي عدد قليل من الموظفين وهم رجال الإدارة العليا .

كما يرى بعض العلماء بأنه بدلا من تنظيم العمل ورفع مستوى الإنتاج ، فقد أدى هذا النموذج الى إثارة ردود أفعال عكسية بسبب نظرته اللاإنسانية للإنسان ، وتحكمه في تحديد الأجور ، وفرض مواعيد للراحة الإجبارية ، مما جعل العمال يبدون كالآلات أو أجزاء من الآلات . وقد أدى ذلك كله الى زيادة حدة الصراع بين الإدارة والعمال وانتفاء التعاون .

أما النقطة الأخيرة فهي ذات أهمية خاصة ، لإنها ترى أن المشكلة لا تكمن في النظريات بقدر ما تكمن في التطبيق العملي للمبادئ والأسس واللوائح . وتشير هذه النقطة الى أن عمليات التطبيق هي غالبا ما تؤدي الى انحرافات تقود بدورها الى إهتمام رجال الإدارة وتركيزهم على هدف زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الربح ، مع تجاهل عوامل كثيرة مثل تحسين ظروف العمل وتطبيق مبادئ الإدارة العلمية تطبيقا صحيحا .

ويمكن بصورة عامة ، حصر الا نتقادات في النقاط التالية :

1 ـ أنتقد علماء النفس (تايلور) بأن طبيعة تخصصه كمهندس جعلته يقدم اهتماماته بالآلة على إهتمامه بالإنسان . ويمكن القول بشكل أوضح بأنه نظر الى الإنسان بشكل آلي دون أي إهتمام بآدميته ودون اعتبار لمكوناته وسماته.

2 ـ إخضاع العامل لمبدأ التعزيز على أساس أن محركات السلوك ودوافعه لدى الإنسان هي الحوافز الإقتصادية دون اعتبار لميول الإنسان ، وإتجاهاته ، ومكونات شخصيته ، وقيمه ، وأساليب تنشئته ، والمؤثرات البيئية والإجتماعية التي تعمل على تشكيله وتضغط عليه بشكل مستمر .

فالعوامل الداخلية لا يقل أثرها عن الحوافز الخارجية ، وأن الإنسان لا يعيش من أجل إشباع جوفه فقط وإنما يتأثر بشكل كبير بما حباه الله من عقل وقلب وأحاسيس .

3 ـ أنه لو سلمنا بأن الحافز المادي هو من أقوى المؤثرات على السلوك ، فإن هذا التسليم يجعلنا نتجاهل ببساطة العديد من الحوافز البيئية الأخرى كعوامل الضوء والحرارة والرطوبة والضوضاء ، بالإضافة الى كثير من العوامل النفسية كدرجة الرضاء عن العمل ، ومدى مقابلة العمل لحاجات الإنسان ، ومقدار الإنتماء للمؤسسة ، وغيرها . ولا يقل تأثير تلك العوامل عن الحوافز الإقتصادية .

4 ـ تجاهل هذا الإتجاه تأثير العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين الأفراد ، كالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، والعلاقة بين أفراد جماعة العمل ، وأساليب القيادة ، وطرق التعامل بين الناس .

** الخلاصة والتعليق :

أدى التقدم الصناعي الكبير والانقلاب التقني الى أن يوجه العلماء أنظارهم تجاه الآلات وأساليب إستخدامها ، والى كيفية الاستفادة منها في رفع إنتاجية العمال . وقد أدى هذا التقدم الصناعي الى شدة إعجاب بعض العلماء وانبهارهم بما رأوا بشكل جعلهم ينظرون الى العمال كالآت ويخططون لتسيير العمل وتغيير أساليب الإنتاج الى النمط الآلي تحت شعارات متعددة مثل *"الإتقان الصناعي أو التنظيم العلمي للعمل"* . وتشير

كتابات *(تايلور)* [1] الى ضرورة الإقتصاد في حركة العمال حين انتقالهم ما بين آلة وأخرى ضمانا لعدم ضياع الوقت ، وإلى أهمية الحوافز التي تمنح للعمال من أجل بذل أقصى ما لديهم من جهد وطاقة في العمل ، والدعوة الى مطالبة العامل بضرورة التكيف مع الآلة ومع العمل نفسه عن طريق برامج التطوير والتدريب .

ومن تحليل هذا الإتجاه يتضح لنا أنه بينما إهتم (تايلور) بالتنظيم العلمي للعمل بشكل شديد ، فقد أهمل النظر الى العمال كعناصر بشرية ، وأنه نظر إليهم بطريقة آلية دون مراعاة لمعرفة آرائهم ووجهات نظرهم فيما يدور حولهم أو يحدث لهم . ويرجع ذلك ، بطبيعة الحال ، الى فلسفة (تايلور) التي ركزت على أهمية عوامل الوقت والطاقة وضرورة المحافظة عليهما ، وعلى إخضاع العمل للمعطيات العقلية والمناهج العلمية التحليلية ، مما يقود في النهاية الى رفع معدلات الإنتاج ، وزيادة الأجور دون بذل مزيد من الجهد أو الطاقة . أي زيادة الأجور مع الإقتصاد في مقدار الطاقة المبذولة .

غير أن بعض العلماء يرون ، كما أشرنا سابقا ، الى أن الإعتماد على الحافز الخارجي وحده والمتمثل في زيادة الأجر ، يؤدي بشكل أو آخر

(1) د. محمود عبد المولى . علم الإجتماع في ميدان العمل الصناعي . الدار العربية للكتاب ، 1984 ، ص. 42 .

الى استنزاف جهد ووقت العامل كليا وحرمانه من إمكانات الحصول على قسط مناسب من الراحة أو قضاء بعض الوقت في الترويح أو الترفيه عن النفس ، مع الحرمان من التمتع بحرية تنظيم النشاطات الشخصية الخاصة .

ومما يجب لفت الإنتباه اليه أن هذه النظرية تنظر الى المنظمة بشكل مثالي ، وتضع تصوراتها بعيدا عن التفكير في الأفراد وحاجاتهم النفسية والإجتماعية . كما أنها تفترض بأن التنظيم هو مجرد آلة صماء ذات طابع هندسي ميكانيكي ، وأن ما يوجه سلوك العاملين هو العائد الاقتصادي المتمثل في الأجر (إشباع الحاجات المادية فقط) .

ويؤخذ على هذا الإتجاه إهمال العامل كإنسان ، والنظر الى سلوكه على أنه بسيط وغير معقد ، وأن أفراد القوى العاملة ما هم الا أجزاء في آلة الإنتاج مما يجعلهم يعملون بشكل آلي .

نموذج العلاقات الإنسانية :

جاء هذا النموذج كرد فعل طبيعي لظروف العمل السيئة وغير الإنسانية التي أحاطت بالعمال ، وطرق المعاملة القاسية التي كانت مسلطة عليهم نتيجة حدوث مجموعة الانقلابات التقنية التي تمخضت عنها الثورة الصناعية من جهة ورغبة أصحاب رؤوس الأموال ورجال الصناعة في زيادة أرباحهم دون مراعاة للعنصر البشري الذي تقوم عليه عملية الإنتاج ، من جهة ثانية .

وقد رأينا في دراستنا للنموذج الآلي كيف كان يتم النظر الى العمال على أنهم أجزاء أو قطع من آلة ضخمة هي المصنع ، دون أن يكون لهم الحق في مغادرة مكان العمل ، مهما كانت الأسباب ، دون إذن مسبق . كما كان العامل مهددا بالفصل من العمل أو معاقبته بالخصم من مرتبه مهما كان السبب تافها . أما عملية الإشراف فكانت تتسم بالتسلط والإرهاب ، حيث كان العامل مطالبا بالخضوع بشكل تام للمشرفين على العمل دون أن يكون له الحق في مناقشة أي أمر من الأمور التي كانت مفروضة عليه .

فإذا ما أضفنا الى ما سبق أن النقابات العمالية بدأت في النمو في تلك الفترة لحماية العامل والدفاع عنه بشكل جماعي ، وأنه كانت هناك مجموعة من المشاكل الجديدة التي تراكمت فوق طبقة المشاكل القديمة التي لم تحل من قبل ، فسوف يتضح لنا بلا أدنى شك مدى عجز النماذج السابقة عن تحقيق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين فيها .

وقد أستدعى كل ما سبق قيام محاولات لإيجاد نموذج بديل قادر على التعامل مع المشاكل التي تزامنت مع تلك الفترة . وقد حاول مدخل العلاقات الإنسانية سد النقص الذي عانت منه النظريات السابقة ، فتم إدخال مجال العلوم السلوكية بشكل متكامل في نظرية التنظيم ، كما تم التركيز على تحليل دور العوامل الإنسانية وتأثيرها على مقومات السلوك التنظيمي .

وقد طرح هذا النموذج أفكارا جديدة لمواجهة المشاكل الإنسانية التي كانت تهدد التنظيم مثل إقتراح حل الصراعات عن طريق مشاركة العمال في البحث عن حلول ، ومشاركتهم في مجالس الإدارة ، مع الإهتمام بالمتغيرات الأخرى مثل دوافع العمل ، وأهمية عمليات التنسيق ، ودور الإدارة أو القيادة ، وتشكيل اللجان الاستشارية ، والمحافظة على كرامة الإنسان .

وقد اهتم مدخل العلاقات الإنسانية بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة من أجل تحسين العلاقات بين مجموع فئات القوى العاملة داخل هرم

التنظيم ، مما يؤدي الى تقوية الصلات بين المديرين والمشرفين والعمال بشكل يحقق التعاون ويساهم في خلق جو عمل يتسم بالروح العالية .

وتهتم جوانب العلاقات الإنسانية بخلق جو من الثقة والإحترام المتبادل بين الأفراد ، وإحلال التعاون بين أصحاب الأعمال والقوى العاملة بدلا من الصراع والاختلاف ، بحيث تتحول المنظمة من مجرد رمز للربح المادي أو الاستغلال الى بيئة إنسانية تضع في إعتبارها حاجات العاملين ومشاعرهم وأحاسيسهم وميولهم واتجاهاتهم ، وتهتم بما يواجههم من مشاكل بقدر ما تهتم بتحسين الإنتاج وارتقاء مستواه . ويمكن بإختصار ، تحديد أهداف مدخل العلاقات الإنسانية فيما يلي :

1 ـ رفع الروح المعنوية بين العاملين .

2 ـ تقديم الرعاية الصحية والنفسية والإجتماعية والثقافية للعاملين.

** *أهم منطلقات نموذج العلاقات الإنسانية .*

يشير هذا المدخل الى أن الصناعة ليست مجرد توفير مجموعة من الآلات أو المعدات الصناعية في مركز صناعي أو إنتاجي ، وإنما هي مجموعة من المجهودات البشرية التي تسعى لتحقيق هدف إنتاجي متفق عليه ، عن طريق إستخدام الآلة . وأنه لا بد من تحقيق نوع من التوازن

العادل بين الإهتمام بالعنصر البشري من ناحية ، والإهتمام بالآلات وأدوات الإنتاج من جهة أخرى . ولا يمكن تحقيق ذلك الا عن طريق النظر الى المنظمة كنظام إجتماعي ، والى التعرف على العامل وجماعة العمل وما يحكم سلوكهم من معايير وقيم إجتماعية ومشاعر وعواطف وحاجات وحوافز إجتماعية ، مع التأكيد على دور التنظيمات الرسمية في مجال العمل .

واستنادا على ما سبق ، فقد أهتم مدخل العلاقات الإنسانية بالتركيز على الإهتمام بالفرد وعلاقاته الإنسانية باعتبار أنه المحور الذي يدور حوله التنظيم . فالأفراد ينجذبون لبعضهم ويكونون مجموعات ذات مصالح مشتركة مما يجعلهم يسلكون مسالك معينة لتحقيق تلك المصالح . وقد استفاد هذا المدخل من مجموعة التجارب التي أجريت بمصانع (هورثرون) بالولايات المتحدة والتي أتفق العلماء على تسميتها *"بتأثير هورثرون"* .

وتشير نتائج تلك التجارب الى أن العوامل المادية والإغراءات التي تستخدم في مواقع العمل ، والتحسينات المكانية التي تشمل بيئة العمل ليست هي الأساس الذي يدفع الى زيادة النشاط العملي أو رفع مستوى الطاقة الإنتاجية ، كما كان يعتقد كثير من الناس . وإنما الأساس هو مدى التقدير والثقة والتجاوب والإهتمام بالعامل ومستوى التفاعل الإنساني بينه وبين رؤسائه والمشرفين عليه .

ويعني ذلك أن العامل قد يعمل بشكل عادي وبدون حماس ما دام العمل يكفل له دخلا ثابتا يسمح له بإستمرار العيش في حالة سوء بيئة العمل . وقد يرفض ، في تلك الحالة ، جميع الحوافز المادية التي تعرض عليه مقابل زيادة إنتاجه . وأن نفس هذا العامل قد يستجيب للحوافز المعنوية المتمثلة في إظهار الإهتمام به وتقديره ، ومعالجة مشاكله ، وإشعاره بالثقة فيه مما يؤدي الى رفع مستوى إنتاجه حتى ولو لم يكن ذلك مصحوبا بأية حوافز أو مكاسب مادية .

** *فروض نموذج العلاقات الإنسانية .*

يقوم هذا المدخل على مجموعة من الفروض ، وأهمها :

1 – أن الكائن البشري مخلوق له حاجات متعددة مادية ومعنوية . وأن تلك الحاجات مرتبة في شكل هرمي تقع عند قاعدته الأشياء الضرورية والتي تعتبر في قمة الأهمية ، وفي منتصفه الأشياء ذات الأهمية ولكن بمستوى أقل من سابقتها ، بينما تقع في قمة الهرم الأشياء التي قد لا يبحث عنها جميع الناس .

وأن الإنسان يبدأ بإشباع حاجات القاعدة أولا ، وهي الحاجات الضرورية . ومتى تم إشباع تلك الحاجات أمكنه الإنتقال الى المستوى الأعلى

فالذي يليه ، وهكذا الى أن يصل الى قمة هرم الحاجات إن استطاع الى ذلك سبيلا .

ويعني ذلك أن إرضاء الحاجات الأساسية يبدأ أولا ، ومتى حقق الإنسان إشباعها وشعر برضاه عن ذلك ، انتقل الى إشباع الحاجات الأخرى حسب أهميتها ووفقا لترتيبه الخاص لها . ومع ذلك ، فلابد من أن نشير الى أن ما يراه أحدهم ضروريا قد يبدو مهما فقط لغيره أو في المستوى الأدنى من الأهمية ، وذلك حسب مكونات كل شخص وخبراته وأهدافه الخاصة .

2 _ أن مدى إستجابة الفرد للعمل وتفاعله معه تعتمد على مدى توفر بيئة عمل مناسبة ومقابلة لمتطلباته وحاجاته الأساسية ، مثل مدى الشعور بالتقدير والأمن والإستقرار ، وغيرها من الحاجات الضرورية .

3 _ أن الحاجات المادية تمثل الحاجات الأساسية في مراحل النمو في السنوات الأولى من العمر ، أي في المرحلة الأولى من مراحل الطفولة حيث تتوقف حياة الإنسان على مدى تلبية البيئة لمتطلباته من غذاء وما يلقاه فيها من راحة وعناية وإهتمام بنظافته ، وما يشعر به من ثقة وأمن وحماية .

أما في مراحل النمو التالية ، وهي التي تميز الإنسان في سني شبابه وما بعدها ، فإن الحاجة الى التقدير والشعور بالأهمية قد يصبحان أكثر أهمية لدى العامل من المأكل والمشرب والملبس أو أي شيء آخر . ويلاحظ ذلك في سلوك بعض العاملين بشكل واضح ، حيث أنهم قد يقبلون العمل بموقع ما

وبأجر أقل نسبيا من غيره لأنهم يلقون الإهتمام والتقدير ويكونون محل ثقة هناك ، بينما يرفضون موقعا آخر يقدم أجرا أعلى نسبيا من سابقه ، لإن مديريه أو مشرفيه لا يعرفون كيف يتعاملون مع الإنسان كإنسان ويعاملونه بطريقة غير آدمية .

4 _ أنه من الضروري عند التخطيط للعمل أو تغيير أساليبه أو إدخال تقنيات جديدة أو تطوير وسائل الإنتاج ، أن يتم التوفيق بين متطلبات العمل في شكله الجديد وحاجات العاملين ، فالتجديدات التي تستحدث قد تتطلب من العامل تغيير مهنته التي تعود عليها ، أو زيادة ساعات العمل لضرورات معينة ، أو مراقبة الآلة دون انقطاع لساعات طويلة ، أو العمل بمعزل عن الآخرين ، أو تلقي التعليمات بطريقة آلية ليس فيها إتصال وجه لوجه ، وغير ذلك من أمور .

وفي جميع هذه الحالات وغيرها ، يجب وضع الضوابط التي تكفل للعامل تلقي التدريب المناسب ، وأن يكون الإشراف مباشرا ، وتوفير فترات مناسبة للراحة ، وأن يتوفر بديل يحل محل العامل عند إحتياجه لمغادرة مكان العمل لبعض ضرورياته ، بحيث يشعر العامل بالإهتمام به .

** مساهمات هذا النموذج في مجالات الإدارة والصناعة .

لقد جاء هذا النموذج بمجموعة من المفاهيم الجديدة في عالم الإدارة والصناعة نتيجة للدراسات والتجارب والبحوث التي أجريت ، مما ساهم في إثراء أدبيات هذا المجال . وأهم تلك المساهمات ما يلي :

1 – تأكيد النظرة على أن الإنسان يختلف في طبيعته وفي مكوناته عن الآلة ، وأن ما ينتجه نتيجة جهده العضلي أو الفكري لا يتوقف على مقدار ما لديه من طاقة حيوية وما يقدم له من حوافز مادية فقط ، وإنما هو كائن إجتماعي مميز له مجاله الإجتماعي والنفسي والإنفعالي الحيوي الذي يتأثر به في عمله. وأن رضاه عما يقوم به من عمل يعتبر من العوامل الهامة ذات التقدير لديه.

وقد ذهب أنصار المذهب المادي بعيدا حين أشاروا بأن الإنسان يتكون من قدر معين من المعادن كالحديد والفسفور والمنجنيز ومن الماء والكالسيوم والخلايا والبروتينات وغيرها ، وتناسوا أن الإنسان أكبر من حاصل ناتج مكوناته ، وأنهم مهما خلطوا تلك المكونات معا بأي شكل من الأشكال فسيعجزون عن أن يصنعوا منها إنسانا .

وقد عمل مدخل العلوم الإنسانية على التصدي لمثل تلك النظرة المادية للإنسان ووضعه في الموضع الذي يليق به .

2 – بالرغم من أن هدف العلماء هو السيطرة على سلوك الإنسان وزيادة القدرة على التنبؤ به وتوجيهه ، الا أنه يمكن القول بأن نجاحهم في هذا الإتجاه يعتبر جزئيا ويحدث بشكل نسبي . فعلى الرغم من المميزات العديدة الثابتة لدى الإنسان ، الا أنه يصعب التوقع بما قد يقوم به بسبب عوامله الداخلية المتشابكة ، وبسبب العلاقات المشتركة بين مكوناته الداخلية وعوامل البيئة الخارجية . ويؤكد هذا النموذج على ضرورة وضع جميع هذه العوامل والمتغيرات موضع الاعتبار عند تعاملنا مع الإنسان ، لأنه مخلوق معقد وليس بسيط التركيب .

3 – في الوقت الذي نشعر فيه بأهمية تقسيم العمل وبحاجة كثير من الأعمال الى التخصص الدقيق ، الا أنه يجب أن نضع في إعتبارنا أن الفرد مخلوق إجتماعي يتأثر بالجماعة التي ينتمي اليها ويلتزم بمعاييرها . ولهذا يجب على التنظيم الجيد أن يضع نصب عينيه العلاقات بين الأفراد بعضهم بعضا ، وبين الأفراد والمجموعة ، وبين المجموعات وبعضها ، وذلك في تعامله مع الإنسان الفرد .

4 – أن نشاطات العمل تتأثر بنوعية القيادة الإدارية وأساليب ممارستها ، وبشكل الإتصالات القائمة ، وبطبيعة الإشراف ومداه ، وبمستوى حاجات أفراد القوى العاملة ودوافعهم وطرق مقابلتها ، وبالأسلوب المتبع في إتخاذ القرارات بالمنظمة ، وبمدى تحقيق التوازن المنشود في مقابلة حاجات العمل وحاجات العمال .

5 ـ أنه يجب إيلاء مسألة الرضاء عن العمل وما تؤدي إليه من رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج ما تستحقه من أهمية ، وأن هناك علاقة موجبة بين الروح المعنوية العالية وزيادة معدلات الإنتاج .

ويرى بعض الباحثين (1) أن هناك خمسة عوامل أساسية تساهم في تشكيل الروح المعنوية ، وهي:

5 ـ 1 التزام كل عضو بالجماعة وإيمانه بالهدف المشترك .
5 ـ 2 ثقة أعضاء الجماعة في القيادة .
5 ـ 3 ارتباط أعضاء الجماعة ببعضهم البعض .
5 ـ 4 قدرة الجماعة وكفاءتها التنظيمية .
5 ـ 5 توفر الاتزان العاطفي والانفعالي بين أعضاء الجماعة .

** الانتقادات التي وجهت لنموذج العلاقات الإنسانية.

1 ـ من المعروف أن هذا المدخل جاء نتاجا لرد الفعل السيئ الذي أحدثه المدخل الآلي ، الا أنه يعاب عليه مغالاته الشديدة في تصوير الإنسان وحاجاته لدرجة جعلته يبدو وكأنه مجرد مستقبل سلبي للمثيرات المحيطة به ، عاجز عن التعامل معها وليس له سلطان عليها . وهكذا بدا الإنسان وكأنه مخلوق واقع كلية تحت سيطرة الظروف البيئية ، كما حاول هذا المدخل

(1) المصدر السابق ، ص . 86 .

إبرازه . غير أن الحقائق تشير جميعا الى أن الإنسان مخلوق فاعل ، وأنه يؤثر في البيئة كما تؤثر هي عليه ، وأنه يتفاعل معها بشكل إيجابي وليس مجرد متفرج على المثيرات المسلطة عليه .

2 ـ لقد فشل هذا المدخل في تحديد كيفية التعامل مع المخلوق البشري بشكل كلي ، أي بكل مكوناته وعلاقاته ، وتناقضاته . فرجل الإدارة المسئول إنسان ، والعامل إنسان ، ومع ذلك فهما متناقضان في مواقفهما ، على المستوى الوظيفي . كما لم يستطع هذا المدخل توضيح كيفية التعامل مع أفراد المجموعات المتضاربة فيما بينها ومع الأفراد الواقعين ضمن فئة واحدة.

3 ـ مبالغة هذا المدخل في التركيز على ضرورة تحسين جو العمل وأثره على زيادة مستوى الإنتاج ، دون أن يولي مسألة القدرة والمهارة والاستعداد لدى العامل أية أهمية . فالظروف البيئية وحدها لا تزيد من مستوى الإنتاج ولا تغني عن عدم توفر المهارات والقدرات ، وإنما تساعد على تنميتها متى وُجدت .

4 ـ يؤخذ على هذا المدخل مبالغته في التركيز على العامل الإنساني في الإدارة ، وعلى الحاجات النفسية والإجتماعية للعمال مثل العلاقات بين الأفراد ، والتفاعلات الإجتماعية ، والقيم والمعايير التي تؤثر في السلوك ، وذلك على حساب عملية الإنتاج .

5 – تجاهل هذا النموذج العوامل ذات العلاقة بهيكلية الإدارة والمؤثرات البيئية ، كما حاول التقليل من أهمية التنظيمات الرسمية ، وعوامل السلطة ، وتقسيمات العمل ، والتسلسل الهرمي للوظائف ، ودور الإشراف في مجال العمل .

** الخلاصة والتعليق

يشير د.صلاح النشواني(1) الى نموذج العلاقات الإنسانية على النحو التالي :

" ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف الى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم الى العمل بإنتاجية وبتعاون ، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والإجتماعية" .

وبصورة عامة ، فإن مدخل العلاقات الإنسانية يهتم بكيفية تحقيق صيغة عملية توفر الشعور بالرضاء عن العمل لدى العاملين ، في نفس الوقت الذي تقابل فيه متطلبات العمل بحيث يؤدي ، في النهاية ، الى زيادة الإنتاج حسب الخطط والتوقعات الموضوعة .

ويمكن تلخيص أهداف مدخل العلاقات الإنسانية فيما يلي(2) :

(1) د. صلاح النشواني . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 1990 ، ص . 497 .
(2) المصدر السابق ، ص . 498 .

1 – حفز العاملين على الإنتاج بفاعلية .

2 – تنمية روح التعاون بين العاملين من جهة ، وبينهم وبين الإدارة والمشرفين من جهة أخرى .

3 – إشباع حاجات العاملين من النواحي المادية والنفسية والإجتماعية والثقافية .

وقد لاقى هذا المدخل بعض الاعتراضات التي انصبت على إهتمامه بأحوال العمال أكثر من إهتمامه بشئون العمل نفسه ، وعدم تقديم أساليب عملية تكفل حل الخلافات والمنازعات التي تحدث في عالم العمل ، وتصوير الإنسان على أنه مخلوق ضعيف واقع تحت رحمة الظروف البيئية وحدها دون أن يمتلك القدرة على تحاشيها أو تغييرها ، وتركيز الإهتمام على تحسين بيئة العمل دون الإهتمام ، بقدر كاف ، بتوفر القدرات والمهارات والاستعدادات العملية اللازمة لدى العمال .

نموذج العملية الإدارية .

ظهر هذا الإتجاه كرد فعل للأفكار التي نادت بها الإدارة العلمية أو المذهب الآلي في الإدارة .

ومما يلاحظ ، أنه عادة ما يأتي ذكر هذا النموذج تحت أسماء متعددة مثل " ***النموذج البيروقراطي*** " لماكس فيبر ، أو نموذج " ***التقسيم الإداري*** " لهنري فايول ، أو " ***مدرسة النظم*** " .

وينظر هذا النموذج الى المنظمة بشكل مثالي دون الإهتمام أو الانشغال بالتفكير في الأفراد أو حاجاتهم . ويرى بأن التنظيم هو إطار يضم بين جنباته جميع الجهود الداخلة في حدوده والتي تهدف جميعا الى تحقيق الهدف المشترك . ولذا ، فقد عمل على الإهتمام بتحديد أوجه النشاطات العملية وتوصيفها ، ووضع الوظائف أو المهن في فئات متنوعة ، ورسم إطار السلطة في هرم متسلسل تصدر من قمته الأوامر والنواهي واللوائح والتعليمات بإتجاه القاعدة .

النموذج البيروقراطي

وينتسب هذا النموذج الى عالم التاريخ الإجتماعي ماكس فيبر ، الذي لفت انتباهه كثرة المشاكل الناشئة في بيئة العمل بسبب عدم وضوح الاختصاصات ، و سوء إستخدام السلطة ، وتضارب المصالح . وكان يهدف المساعدة في حل المشاكل المعقدة في التنظيمات الكبيرة عن طريق هذا النموذج ، وتحليل العلاقات الهيكلية داخل المنظمات . ويقوم النموذج على مجموعة من الأسس ، أهمها :

1 ـ أن الإدارة عملية ذات إطار محدود وشكل متعارف عليه ، ويتم تشكيل إطارها من خلال إتباع مجموعة من الخطوات المترابطة والمتتابعة وذات النمط الثابت ، مهما تغير نوع النشاط الذي تتم مزاولته .

2 ـ أن الإطار الذي تدور فيه عملية الإدارة وخطواته المتتالية لها مضمون. ويتضح هذا المضمون من النظر الى كيفية تأدية المنظمة لوظائفها التي عادة ما تبدأ بالتخطيط ، ثم التنظيم ، ثم القيادة والتوجيه ، وتنتهي بالرقابة والتقييم .

3 ـ أن جميع العمليات الإدارية تخضع لمجموعة من المبادئ والقوانين والقواعد واللوائح العامة مهما اختلفت المنظمات أو الظروف المحيطة بها .

ويؤدي وجود القواعد والأسس المقننة التي تحكم العلاقات بين النشاطات والوظائف المختلفة الى ترشيد القرارات .

4 ـ أنه يجب تقسيم نشاطات العمل الى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العملية ، والى وحدات وأقسام وإدارات ، بحيث تتجمع النشاطات المتشابهة أو المترابطة في فئة للوظائف أو وحدة ، والوحدات في أقسام ، والأقسام المتماثلة أو المترابطة في إدارات .

5 ـ أنه يجب إدارة العمل عن طريق إعداد التعليمات والتوجيهات بشكل مفصل وواضح ، مع ضرورة وجود توصيف للوظائف ووضع مواصفات لشاغليها ، وبأن تتدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد . وأن يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة ولمتطلبات التخصص ، مع تحديد الإختصاصات والصلاحيات والمسئوليات بما يؤدي الى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية.

** مساهمات هذا النموذج في عملية الإدارة .

لقد إتجه النموذج البيروقراطي الى خدمة هدف أساسي وهو تحقيق فعالية التنظيم ، مما أدى الى مجموعة من المساهمات القيمة ، وأهمها :

1 ـ إقرار مبدأ تقسيم العمل ، وتحديد الاختصاصات ، وتوزيع المسئوليات بدقة ، وتكليف كل فرد بالمسئوليات التي تتناسب مع قدراته وبالقدر الذي لا يتجاوز حدود طاقته .

2 ـ تحديد جهات الاختصاص والجهات التي من حقها إصدار القرارات والتوجيهات وتحديد الأهداف ، كل فيما يخصه .

3 ـ إستخدام السلطة القائمة على تسلسل المراتب بشكل فعال ، وتحديد الاختصاصات والمسئوليات وفقا لسلم التسلسل الوظيفي .

4 ـ تقسيم الهيكل الإداري الى إدارات وأقسام ووحدات .

5 ـ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وترتيب العمل بشكل يضمن الإقتصاد في النفقات مع زيادة الكفاية الإنتاجية .

6 ـ وضع قواعد معيارية للسلوك الإداري ، وتحديد الإجراءات بشكل واضح مما يكفل للمسئول إتخاذ القرارات في حدود اختصاصاته دون الرجوع الى مسئولي الإدارة العليا ، ما عدا في الحالات الاستثنائية التي تدعو اليها الضرورة .

ويتضح لنا ، مما سبق ، أن هذا النموذج قد حاول إيجاد جو إيجابي للعمل ، فحدد خطوط السلطة ، وقسم العمل ، ومنح الصلاحيات والمسئوليات

للموظفين كل في حدود وظيفته ، وقضى على السلبية والإتكالية ومحاولات التهرّب من المسئولية ، كما قدم للمنظمة خريطة تفصيلية لتدرج الوظائف في شكل هرم متسلسل من قمة السلطة الى قاعدتها .

** *الانتقادات التي وجهت الى النموذج البيروقراطي*[1] .

على الرغم من أن كثيرا من النماذج وضعت من أجل خدمة الإنسان وتحقيق مصلحته ، الا أنها فشلت بسبب عدم ثبات بعض سمات الإنسان وسلوكياته ، مما يؤثر في تصرفاته ويجعل من محاولة السيطرة على سلوكه أو إمكانية التنبؤ به عملية مستحيلة . ولهذا نجد أن النموذج البيروقراطي قد تعرض ، بسبب ذلك ، الى العديد من الانتقادات التي منيت بها النماذج السابقة ، والتي حاول تلافيها ومنها :

1 — أن الأسس والقواعد التي أتى بها النموذج لتنظيم العمل كانت تصورات نظرية ، وأنها وضعت على عاتقها الإهتمام بالشكل مثل تسلسل الخطوات ، وانسياب العمليات ، والتسلسل الوظيفي ، وتحديد الإختصاصات ، الا أنها لم توجه أي إهتمام الى تفحص دوافع العمل لدى العاملين ، كما أنها لم تضع في إعتبارها مجموعة العوامل التي تؤدي الى احترام الإلتزام المهني .

(1) د. زكي محمود هاشم . التنظيم وطرق العمل . الكويت : منشورات ذات السلاسل ، 1988 ، ص. 19 — 20 .

2 — إن هذا النموذج عمل على التركيز على الفرد كوحدة قائمة دون النظر إليه في إطار الجماعة التي ينتمي اليها ، مما جعله يتجاهل تأثير الضغوط الإجتماعية ، ومبادئ العلاقات بين الأفراد ، وتأثير الجماعات غير الرسمية في بيئة العمل ، وهي عوامل ذات أهمية لا يمكن إنكارها .

3 — إهتمام النموذج بالتركيز على العوامل والمؤثرات الداخلية للمنظمة ، مع إهمال تأثير العوامل الشخصية والعوامل البيئية المحيطة بالأفراد .

4 — مراعاة الدقة الشديدة في تقسيم العمل مع الحرص على الإهتمام الزائد بمسائل التخصص دون الإهتمام بقيم الإنسان ومكوناته النفسية لدرجة تجعل العمل الوظيفي يبدو وكأنه الإطار الكلي الذي يدور العامل في فلكه ، مما يلغي طموحاته وانفعالاته ومكونات شخصيته ، ويتنافى مع الحقائق التي تشير الى أن المنظمة وهيكلها ومجموع نشاطاتها لا تستقيم دون الإعتماد على جهود العاملين فيها ولا تقوم الا على سواعدهم .

5 — إن شدة التمسك بتطبيق هذا النموذج حرفيا ودون مرونة أدى الى روتينية العمل ، وبطء الإجراءات وسيرها بشكل رتيب وممل . كما أن التمسك بحرفية اللوائح وبالقواعد الجامدة أدى الى تقييد سلوك الموظفين وقتل روح الإبداع لديهم .

6 ـ إن المبالغة في إبراز أهمية السلطة والمراكز الوظيفية على حساب إنجاز العمل وفعالية القرار ، أدّى الى طبع العلاقات التنظيمية بالطابع التقليدي الذي يتمسك بالرسميات ولا يتنازل عن الشكليات .

7 ـ تعارض هذا الإسلوب مع أساليب التقنية الحديثة التي تدعو الى تشكيل فرق عمل ذات مهارات وخبرات معينة ومنحها صلاحيات ومسئوليات تتعارض مع تعاليم النموذج البيروقراطي .

8 ـ تضارب النموذج البيروقراطي مع المبادئ الديمقراطية . فلو تفحصنا البيروقراطية الصناعية ، على سبيل المثال ، لوجدنا أن السلوك الإداري والإشرافي المرتبط بها هو سلوك مفروض وتعسفي ويحمل طابع القهر والضغط والتهديد . فمن الطبيعي أن تستند الإدارة في فرض ضغوطها على أساس أنها صاحبة القرار ، مما يؤدي الى عدم المرونة وضيق الأفق .

نموذج العملية الإدارية (هنري فايول)

ويعتبر هنري فايول من أكبر أنصار هذا النموذج الذي يتم فيه التركيز على الهيكل الإداري الرسمي للمنظمة وتقسيمه الى إدارات وأقسام ووحدات متخصصة تهدف الى زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف . كما يهتم النموذج أيضا ، وعلى وجه الخصوص ، بشكل التنظيم الرسمي ، واتجاه السلطة من أعلى الى أسفل وفق هيكلية هرمية الشكل ، وبالتركيز على أهمية وظائف الإدارة وضرورة توفر أسس واضحة لممارسة النشاطات الإدارية بشكل فعال .

ويلاحظ ان اتجاه فايول يقع في إطار النظرية الكلاسيكية التي تضم بين جوانبها النموذج البيروقراطي أيضا . وقد حاول فايول تنظيم الإدارة وفق مجموعة من الأسس والمبادئ ، من أهمها :

1 ـ مبدأ تقسيم العمل :

ويركّز على مبدأ التخصص ، بشكل خاص .

2 ـ مبدأ السلطة والمسئولية :

ويرى ضرورة الربط بين السلطة والمسئولية بشكل متوازن .

3 ـ مبدأ النظام :

ويهتم بضرورة توفير نظم معينة والموافقة عليها وقبول العمل بها .
كما يرى ضرورة تواجد المشرفين من أجل المحافظة على النظام .

4 ـ مبدأ وحدة الرئاسة :

ويشير الى وجود سلطة واحدة على رأس الهرم التنظيمي تعمل على إصدار القرارات والتوجيهات .

5 ـ وحدة التوجيه :

وتعني أن كل مجموعة من العاملين في نشاط معين يكون لهم رئيس واحد ، ويعملون وفق خطة موحدة .

6 ـ مبدأ إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة :

وتشير الى أنه في حالة اصطدام المصالح وتعارض المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة ، فيجب تغليب جانب المنفعة العامة والتضحية بالمصالح الشخصية .

7 ـ مراعاة العدالة في طرق حساب ودفع الأجور ، وتعويض العامل عما يبذله من جهد ، وذلك من أجل تحقيق الإشباع وإرضاء متطلبات الحوافز المادية .

8 ـ مبدأ المركزية :

ويشير الى مدى تمركز السلطة أو توزيعها بين الرؤساء والمديرين.

9 ـ مبدأ تدرج السلطة :

ويتعلق بهيكلية الإدارة وإنسياب السلطة من أعلى الى أسفل .

10 ـ الترتيب والتنظيم :

ويشير الى ضرورة وضع كل إنسان في مكانه المناسب واللائق به ، وتحقيق مقولة " الرجل المناسب في المكان المناسب " .

11 ـ مراعاة العدالة في علاقة الرؤساء بالمرؤوسين للتغلب على مشاكل البيروقراطية .

12 ـ إستقرار العمالة :

وهذا المبدأ هو عكس مفهوم "دوران العمالة " . ويشير الى ضرورة إستقرار العامل في عمله وعدم اللجؤ الى فصل العمال وتعويضهم بآخرين جدد في محلهم . فاستقرار العامل يقلل من النفقات في نفس الوقت الذي تؤدي فيه سؤ الإدارة الى إنقطاع العمال والى إرتفاع معدل دوران العمل .

13 ـ المبادأة :

وتعني السماح لذوي الآراء المستنيرة والقادرين من العاملين بالمشاركة في وضع الخطط .

14 ـ التعاون :

ويشير الى أهمية العمل الجماعي والنشاطات الجماعية . وتؤدي الأساليب التعاونية عامة الى تدعيم عمليات الإتصال .

كذلك أعطى هنري فايول أهمية خاصة للصفات والمهارات الإدارية المناسبة ، كما ركز على أهمية التدريب . ومن جملة آرائه في هذا المجال :

1 – أن هناك صفات مطلوبة في المديرين ، وتتمثل في الصفات الجسمية كالشكل والهيئة ، والصفات العقلية والذهنية كالذكاء والقدرات العقلية والقدرة على التعلم وسرعة البديهة والقدرة على التصرف في المواقف الحرجة .

2 – أن هناك صفات معنوية وتتمثل في مستوى الجدية ، وتحمل المسئولية ، وعوامل المبادأة والولاء وإنكار الذات ، وفهم السياسات.

3 – أن هناك صفات تعلمية وفي مقدمتها القدرة على التوافق .

4 – أن هناك صفات فنية ، وهي ذات طبيعة خاصة وتتعلق بالوظائف المختلفة .

5 – ضرورة توفر الخبرة ، وهي حصيلة عمليات الممارسة .

أما الصفات المطلوبة في فئات العمال فهي ذات طبيعة فنية وتتعلق بطبيعة العمل .

** الانتقادات التي وجهت لآراء فايول .

إن الانتقادات التي وجهت لآراء فايول قد سبق توجيهها ، في واقع الأمر وبشكل عام ، للنموذج البيروقراطي لماكس فيبر ، بالإضافة إلى بعض النقاط الأخرى التي نوردها فيما يلي :

1 – أهمل فايول دور التنظيمات غير الرسمية ، كما أنه لم يتعرض للعوامل الإجتماعية والنفسية ، بالرغم من تأثيرها الواضح في مجال العمل .

2 – إفترض فايول أن الهيكل التنظيمي الجيد ، وترتيب تسلسل الوظائف ، ودقة تحديد الأدوار يمكنها تحقيق الأداء الجيد ، دون أن يعير العنصر البشري المنفذ للعملية الإنتاجية أي إهتمام .

3 – اعتماد النموذج على الأفكار القديمة التي نادت بأهمية الدوافع الإقتصادية على اعتبار أنها وحدها تمثل العامل الحاسم في العملية الإنتاجية .

4 – أن بعض الأفكار المتعلقة بالعنصر البشري مثل مبدأ استقرار العمالة ليس دافعه احترام العامل أو تقديره وإنما هدفه الأساسي الرغبة في تخفيض النفقات وزيادة أرباح المنظمة .

نموذج العملية الإدارية (نظرية الإدارة التنظيمية)

وهي نظرية إدارية تعتمد على أسس ومبادئ الإدارة ، وتعمل على وصف وتحليل الوظائف في إطار مبادئ التنظيم . كما تهتم هذه النظرية بالعمل الإداري من وجهة نظر الإدارة العليا . وتنقسم العملية الإدارية ، وفق هذا النموذج ، الى ثلاث وظائف هي :

1 – التخطيط :

ويشمل جميع الأنشطة التي يتولاها المدراء المسئولون عن العمل ، والتي تنتهي عادة بوضع خطة وبرامج مفصلة للعمل ، وإصدار القرارات لوضع الخطة موضع التنفيذ . ويشتمل بناء الخطة على تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها بشكل دقيق وواضح ، وبيان كيفية بلوغ الأهداف ، ودراسة التوقعات المستقبلية لنشاطات البيع والموارد المالية والبشرية ، مع إيلاء أهمية خاصة لتوقعات السوق وما قد يستجد من أحداث . ويلاحظ بشكل خاص اعتماد التخطيط على القدرة على التنبؤ .

2 – التنظيم :

وهو عملية تعتمد على مستوى القدرة على التنسيق وتجميع وتنظيم مختلف العوامل لاستخدامها في تنفيذ المخططات المقترحة . ويشمل التنظيم

جميع الأنشطة التي يتولاها المديرون ومساعدوهم ومنسقو الأعمال ، مثل تحديد وترتيب وتجميع الموارد الإقتصادية بشكل يضمن تحقيق أهداف التنظيم بالحد الأدنى من التكاليف . ويتضمن ذلك تحديد نوع الآلات والمعدات ووسائل الإنتاج ، وتحديد مواصفات العاملين وطبيعة الأعمال التي يتولونها ، ووضع الهيكل التنظيمي للوظائف وتقسيمه الى أعمال وسلطات ومسئوليات .

وعادة ما يرتبط التنظيم بالتنسيق كما يعتمد عليه من أجل توجيه جهود العاملين جميعا لخدمة أهداف المنظمة سواء كان ذلك عن طريق ربط الأعمال ببعضها ، أو تقسيم العمل ، أو إستخدام أي شكل من أشكال التنظيم المتاحة لتحقيق الهدف . ويمارس رجال الإدارة عملية توجيه العاملين من أجل تحويل البرامج والخطط الموضوعة الى حقيقة عملية على أرض الواقع .

3 – الرقابة :

وتعتمد على الأوامر والتوجيهات ومراقبة أعمال المرؤوسين والأنشطة ، بهدف التأكد من تنسيق الجهود التي يبذلها العاملون مع الخطط الموضوعة لتحقيق الهدف .

وتشمل نشاطات الرقابة التأكد من إتباع العاملين أساليب وطرق محددة ، والتأكد من تنفيذ الخطط وفق الأطر المرسومة ، وسلامة إستخدام المواد ، والتعرف على النتائج التي يتم تحقيقها أولا بأول

نموذج إتخاذ القرارات .

ويهتم هذا النمـــوذج بعمليــة إرشــاد المدراء والمسئولية الى الأسس العلمية والأساليب المنطقية التي تدخـــل فـــي **عملية صنع القرار** ، من أجل الوصول الى أفضل النتائج التي تتمـــاشى مـــع ظروف ومعطيات معينة .

** متطلبات نموذج إتخاذ القرارات.

يتطلب إستخدام هذا النموذج عددا من الإستراتيجيات البديلـــة التـــي يحتاج اليها وقت صنع القرار ، ومعرفـــة الاحتمـــالات المتوقعـــة للحـــالات موضوع الدراسة والتي يراد إتخاذ قرار بشأنها ، والظروف الطبيعية السائدة والمصاحبة لعملية إتخاذ القرار . ويمكن إجمال كل ذلك فيما يلي :

1 ـ الظروف الطبيعية :

وهي مجموع العوامل الطبيعية التي يمكن حدوثها والتي تؤثر علـــى النتائج المرتبطة بالمشكلة ولا دخل للإدارة في حدوثـــها ، مثـــل الكـــوارث الطبيعية ، وشدة الطلب أو انخفاضه على سلعة معينة ، والظـــروف المحليـــة والعالمية المؤثرة في أسعار المواد الخام . فانخفاض أسعار النفط فجـــأة أدّى الى التأثير على سياسات بعض الدول النفطية التي التزمت بتنفيـــذ مشـــاريع طويلة الأجل معتمدة على أن أسعار النفط آخذة في الزيادة ولن تنخفض .

وتأثير العوامل الجوية على إنخفاض عائد المحاصيل وغيرهـــا قـــد يؤدي الى حدوث مجاعة مع عدم القدرة على توفير العملات الصعبة لتعويض النقص ، كما حدث في فيتنام الشمالية عامي 95 ، 96 ، وهو ما قد تتعرض لـــه الصين الشعبية أيضا بسبب الفيضانات الغزيرة وغمر الأراضي الزراعية بالمياه ، وحدوث الزلازل . كما أن الجفاف من جهة أخرى أدى الى حـــدوث المجاعات في أنحاء كثيرة من القارة الإفريقية . كما قد تؤدي بعض القرارات غير المتوقعة الى ربط ما ينشأ عنها أو يترتب عليها من ضمـــن الظـــروف الطبيعية ، مثل إرتفاع أسعار الورق وزيادة تكلفة الطباعـــة بسبب القـــرار العالمـــي بحظر قطع أشجار الغابات لعدد من السنين كوسيلة مـــن وســـائل حماية البيئة . وتعتبر هذه الأمور جميعا بعيدة عن متنـــاول يـــد المديـــر ولا يستطيع التحكم فيها قبل حدوثها .

2 ـ تقدير الاحتمالات :

وهي عملية إحصائية تعتمد على التنبؤ ، ويتم من خلالـــها حســـاب التوقعات لإمكانية حدوث أي عامل من العوامل الداخلة في مكونات " الأحوال الطبيعية " التي سبق ذكرها .

وتعتمد هذه العملية على الخبرات السابقة ، وعلى تحليـــل الظـــروف التي سبق لها التأثير في الأحوال الطبيعية ، وعلى إستخدام فرضيات المنطق للتوصل الى الاستنتاجات المحتملة . هذا ، بالإضافة الى المـــهارات الفرديـــة والقدرات الشخصية في التفكير وفي حسن إستخدام العوامل السابقة للتوصـــل الى الاحتمالات الأقرب للصواب أو الواقع في حدود نسبة ضئيلة من الخطأ

وعادة ما يستعان في هذا المجال بخبرات العلماء في مجالات متعددة مثل الأرصاد الجوية ، وعلم السكان ، وعلم البيئة ، وعلم الصحة العامة ، ومجال الطاقة والموارد الطبيعية ، والزراعة ، والصناعة ، والتعدين ، وغيرها .

3 ـ الإستراتيجيات البديلة :

وهي مجموع القرارات أو الإختيارات البديلة التي يمكن اللجوء الى إستخدامها في حالة إتخاذ قرار معين . فقد يتم إتخاذ قرار بميكنة عمليات الإنتاج وتخفيض العمالة ، أو إتخاذ قرار بالإهتمام بالجوانب الإنسانية في الإدارة دون النظر الى تأثير ذلك على الإنتاج . وقد يتجه قرار ثالث الى زيادة الحوافز أو زيادة مستوى الضغط والسيطرة والرقابة من أجل زيادة الإنتاج ، وهكذا .

ومن بين النظريات التي تبنى عليها الاستراتيجيات البديلة ما يسمّى بنظرية " الثمن والعائد " . وترى هذه النظرية بأن أي قرار يتم إتخاذه يرتبط بمفهومين هما " الثمن " و " العائد " . فالثمن يتمثل فيما قد تتكبده المؤسسة من زيادة في النفقات كالأجور والمرتبات في الحالة التي تدفع فيها نفس الأجر مقابل عدد أقل من ساعات العمل ، أو في زيادة المصروفات بسبب استحداث خدمات عمالية جديدة ، وذلك على سبيل المثال .

أما العائد فقد يتمثل في زيادة معدلات الإنتاج ، أو إنخفاض مصاريف الصيانة ، أو في إرتفاع هامش صافي الأرباح ، أو في أتسام

العلاقات بين الإدارة والقوى العاملة بالتعاون والود والتفاهم والحرص والالتزام ، مما قد يساهم بشكل غير مباشر في تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة أرباح المنظمة .

وفي حالة إتخاذ أي قرار بهذا الشأن فلا بد من دراسة القيمة المتوقعة وإجراء المفاضلة بين الثمن الذي يتم دفعه والعائد المتوقع حدوثه ، وذلك من أجل تدعيم إستراتيجية معينة دون سواها .

ومن بين النماذج التي تستخدم في عملية إتخاذ القرارات أيضا ما يسمى " بمدرسة النظم " (1) ويعمل هذا النموذج على الجمع بين العوامل المختلفة التي حاولت النماذج السابقة تحقيقها كل على إنفراد ، مما يؤدي الى إيجاد نظام أكثر تعقيدا .

ويتكون هذا النظام من مجموعة من النظم الفرعية التي تساعد في عملية إتخاذ القرار ، دون إغفال لجانب الحاجات الإنسانية والحوافز أو إهمال ضرورة توفير المعلومات والحقائق والتي تشكل معا نسيجا ملتحما ينتج عنه هذا النموذج المركب من كل تلك النظم الفرعية . وتتألف العملية الإدارية ، في هذا النظام ، من مجموعة من الخطوات هي المدخلات ، والعمليات ، والمخرجات .

(1) محمد عبد حسين الطائي . نظام المعلومات الإدارية . جامعة الموصل ، 1988 ، ص 24 .

1 ـ *المدخلات* :

وهي مجموع العوامل التي تمثل عناصر الإنتاج الرئيسية وتتكون من المعلومات والحقائق المادية والمعنوية التي تبنى عليها العمليات المؤدية الى إتخاذ القرار ، مثل :

1 ـ 1 *المدخلات المادية :* كرأس المال والمباني والآلات والمعدات والأدوات والأساليب التقنية ، وغيرها .

1 ـ 2 *المدخلات البشرية :* وهي القوى العاملة ممثلة في مجموع العاملين على إختلاف تخصصاتهم وطبيعة أعمالهم في مختلف قطاعات العمل . ويشمل ذلك شخصية العاملين ، والعوامل المزاجية والوجدانية والانفعالية ، وما يميزهم من سمات وإتجاهات ودوافع وميول .

1 ـ 3 *سياسات العمل* وخطط الإنتاج وأهدافه .

2 ـ *العمليات* :

وهي النشاطات التي تهدف الى إستخدام المدخلات كأدوات وفق خطة عملية متفق عليها لتحقيق الأهداف المتمثلة في المخرجات . وتشتمل هذه النشاطات على دراسة الحقائق المتوفرة وتحليلها ، ومقارنة الخطط تمهيدا لإتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف الموضوعة .

3 ـ *المخرجات* :

وهي الناتج النهائي بعد خضوع المدخلات لمجموعة من العمليات الإدارية والقرارات المناسبة ، سواء كانت على شكل معلومات أو مادة . وعادة ما تختلف المخرجات في شكلها وهيئتها عن المدخلات التي ساهمت في صناعتها .

ويرتبط بهذا النموذج مفهومان إضافيان هما " البيئة " و " التغذية الراجعة العكسية " .

** *البيئة* :

وهي كل ما يحيط بالمنظمة أو موقع الإنتاج من ظروف سواء تعلق ذلك بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية ، والتي تؤثر في السلوك الإداري أو التنظيمي .

وتمثل البيئة الداخلية في طبيعة نشاطات المنظمة ، مثل متطلبات العمل ، ومدى توفر وسائل الإنتاج ، ومستوى توفر الحقائق والمعلومات التي يعتمد عليها في إتخاذ القرار . أما البيئة الخارجية فتتمثل في الضغوط والمتطلبات والاعتبارات والتوجهات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية .

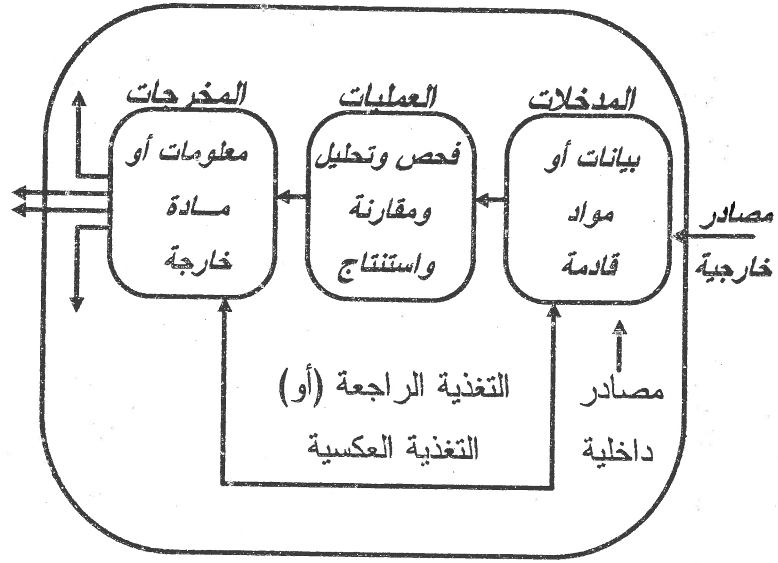
وتؤثر هذه المعطيات بجميع جوانبها على سلوك المدراء والمرؤوسين وعلى السلوك الإداري أيضا . فالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا ، مديرا ومخططا أو منتجا ، هو عضو في جماعة ما أو عدد من الجماعات التي يتأثر بها ويؤثر فيها .

** التغذية الراجعة أو العكسية :

وهـذه التسمية هـي ترجمـة حرفيـة للمصطلـح الإنجليزي (FEED BACK) . ويشير هذا التعبير الى كمية المعلومات المرتدة التـي يمكن الحصول عليها كردود أفعال سلبية أو إيجابية تجاه المخرجات . وهـي تهدف الى تحسين النظام والارتقاء بعملية صنع القرار (شكل – 1)

شكل (1)

نموذج العملية الإدارية[1]



(1) المصدر السابق ص 24

** الخلاصة والتعليق .

يرى نموذج إتخاذ القرارات أن أهم عمليـات الإدارة هـي إصـدار القرارات قبل أي شيء آخر . فالإدارة الجيدة والمتمـيزة هـي التـي تتخـذ قرارات عقلية منطقية مبنية على ما يتوفر لديها من حقائق وأرقـام وبيانـات وإحصاءات . وأن عملية إصدار القرار أو النظر في المشـاكل الإداريـة لا تسمح للقيم والمعتقدات الخاصة والإتجاهات الشخصية الذاتية بالتـأثير علـى طبيعة القرار في شكله النهائي أو تعديله أو الالتفاف عليه .

وتعتمد الإدارة في عملها ، وفـق هذا النموذج على مجموعـة مـن الخطوات العلمية المرتبة والمتسلسلة ، وهي مستمدة مـن النمـاذج العلميـة المختلفة المستخدمة في حل المشكلات ، وتشتمل ما يلي :

1 – تحديد المشكلة محل الدراسة .

2 – جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالمشكلة .

3 – فرض الفروض المحتملة أو حصر البدائل المقترحة التي يمكـن إستخدامها كحلول للمشكلة (الاستراتيجيات البديلة) .

4 – اختبار مدى صحة الفروض بواسطة تقييم كل منها على انفـراد وتقدير محاسنه ومساوئه وقدرته على حل المشكلة .

5 – إختيار أفضل الحلول المطروحة من بين البدائـل التـي تمـت دراستها .

النموذج السلوكي في الإدارة

ويعتمد هذا النموذج على المبادئ والأسس التي تقدمها لنا نظريات التعلم المبنية على المبادئ السلوكية وأساليب تشكيل السلوك أو إعادة تشكيله . وقد اتجهت هذه المدرسة الى النظر الى الإنسان على انه كائن واقع تحت سيطرة الظروف البيئية ويتأثر بعوامل البيئة المحيطة به . كما ترى بأن هناك مؤثرات تجذب الإنسان اليها مما يجعله يزيد من مقدار جهده الذي يبذله في النشاط الذي يمارسه ، وهناك مؤثرات أخرى تعمل بشكل سلبي مما يؤدي الى إحباطه وإلى الإبطاء من معدل نشاطه . وبناء على ما تقدم ، فإن الظروف البيئية المحيطة مثل توفر الإضاءة المريحة ، وتحديد فترات راحة مناسبة ، والمحافظة على اتزان درجات الحرارة والرطوبة ، والتحكم في مصادر الغبار والأتربة التي تثيرها عمليات الإنتاج ، ومراعاة مدى قرب العاملين من بعضهم أو عزلتهم عن بعض ، تعتبر من العوامل الرئيسية في تحديد المناخ السائد في مواقع العمل والإنتاج .

وتقوم فكرة النموذج السلوكي[1] على أساس أن تبني المبادئ العلمية والأساليب المنهجية السليمة يجعل العلوم الإنسانية والعلوم السلوكية تقف على قدم المساواة مع جملة العلوم الطبيعية من حيث إحكام التجارب ، ودقة

(1) د. رمضان محمد القذافي . نظريات التعلم والتعليم . طرابلس : منشورات الجامعة المفتوحة / 1990 ، ص. 149 — 150 .

المقاييس ، وبناء القوانين القادرة على تفسير الظواهر والتنبؤ بظروف حدوثها ، واستنتاج الأحكام ذات العلاقة بالظاهرة ، مع ثبات النتائج المتوقعة بنسبة كبيرة .

ويستدعي مثل هذا الأمر التركيز على السلوك الظاهر فقط لإنه الأثر الوحيد الذي يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ، كما يمكن قياسه وتسجيله بطرق ثابتة بعيدة كل البعد عن العشوائية والمفاهيم الغامضة مثل الشعور واللاشعور ، والحاجات والدوافع وغيرها من الأمور المستترة وغير الظاهرة.

__وتقوم النظرية السلوكية على مجموعة من المفاهيم العامة ، أهمها:__

1 — __المثير__ :

وهو المنبه الذي يستجيب له الكائن الحي . ويتعرض الإنسان في حالة يقظته الى العديد من المثيرات التي تتفاوت في قوتها وضعفها وفي أهميتها أو انعدام قيمتها . ويقوم الفرد بالإنتباه الى مثير معين دون سواه تبعا لمجموعة من الظروف المحيطة به وقت حدوث السلوك . فإذا كان عائد العمل يؤدي الى الإشباع ، وكان العمل ممتعا ، وكانت الظروف التي تشكل بيئة العمل جيدة ، فسوف ينتبه العامل الى الآلة كمثير ويهتم بها دون سواها ويحافظ علي معدل إنتاجه . أما لو حدث العكس ، فسنجد أن الآلة كمثير ليس لها من القوة ما يغري العامل بالإلتفات اليها أو ما يحثه على تولي أمور صيانتها أو الإهتمام بمستوى الإنتاج .

2 ـ الاستجابة :

ويتم عن طريقها اختيار منبه (مثير) معين والإستجابة لـه بطريقة معينة . فإذا تم تعزيز الإستجابة الناجحة عن طريق المكافأة التي يحصل عليها الكائن سواء كانت مادية أو معنوية ، فإننا نتوقع استمرار الإستجابة بنفس المستوى السابق . أما الإستجابة غير الناجحة أو التي لا تؤدي الى الحصول على المكافأة فتضعف ويقل إستخدامها مستقبلا بسبب إهمال تعزيزها ، فإذا ما نظرنا الى هذه العملية بشكل تطبيقي في عالم الواقع ، فسنجد أن إستجابة العامل للآلة واهتمامه بعملية الإنتاج تؤدي الى حصوله على الأجر ومزايا مالية أخرى ، مما يجعله يحافظ على هذا المستوى من الإستجابة أو يرتقي به الى الأحسن . أما في حالة عدم حصول العامل على العائد المادي المناسب أو تأخيره وتأجيله ، وكذلك في حالة عدم الإهتمام بإنتاجه أو احتقار مجهوداته وعدم مقابلته بما يستحقه من ثناء ، فسوف يتهاون العامل في عمله ويبطيء من نشاطه ولا يبدي كثير إهتمام بما يقوم به .

3 ـ التعزيز أو المكافأة :

ويتميز التعزيز بإمكانية التحكم فيه مما يساهم في السيطرة على السلوك وتشكيله وتوجيهه من أجل تكرار حدوث نفس الإستجابة المرغوبة . فتقديم مكافأة للعامل حينما يرفع إنتاجه الى مستو معين أو حينما يحافظ على الآلة من العطب أو الاختلال ، أو حينما يعمل على الحد من المواد المستهلكة

أو الضائعة ، سوف يشجعه على تكرار السلوك المطلوب والاستمرار فيه ، بشرط استمرار التعزيز والمحافظة على نظام المكافأة وتوقيتها .

وينقسم التعزيز الى قسمين ، إيجابي وسلبي . ويتمثل الإيجابي في المكافأة سواء كانت مادية أو معنوية ، بينما يتمثل التعزيز السلبي في الحرمان من المكافأة أو الخصم من الراتب أو إيقاع العقاب على المخالف من أجل إيقافه عن القيام بالسلوك غير المرغوب .

** نقد هذا الإسلوب .

1 ـ حاول البعض استغلال نتائج البحوث التي أجريت في مصانع (هورثرون) لتأكيد قوة وفعالية الإتجاه السلوكي وأثر العوامل البيئية في السيطرة على السلوك ، حسب ما أشرنا إليه سابقا في موضع متقدم من الكتاب . غير أن الأبحاث اللاحقة أثبتت أن العوامل المادية لم تكن العامل الحاسم في زيادة الإنتاج وتحسن العلاقات بين الإدارة والمرؤوسين . ولكن شعور العمال بإهتمام الباحثين بهم وتحسيسهم بأهميتهم كان الدافع الحقيقي الذي أدى الى حدوث ذلك التغيير ، وهو ما سمي فيما بعد بتأثير عامل هورثرون .

2 ـ أن اهتمام هذا الإتجاه بالسلوك الظاهر فقط ، بسبب موضوعيته وإمكانية ملاحظته وقياسه وتوجيهه والتحكم فيه ، جعل السلوكيين يؤمنون بفكرة أن النشاط يخضع للمثيرات الحسيّة الداخلية والخارجية ويهملون فكرة الدوافع . وقد أدّى هذا التحول الى صبغ الإنسان ومظاهر نشاطه الإنساني بالصبغة الآلية ووقوعه تحت سيطرة " المثير والإستجابة " .

3 ـ أن هذا الإتجاه ينظر الى الإنسان بطريقة مادية ، وقد أخطأت هذه النظرة في تجاهلها لكثير من العوامل وبخاصة عوامل التفكير لدى الإنسان وميوله واتجاهاته ودوافعه بسبب فشل هذا الإتجاه في التعامل معها مباشرة . كما أنه لم يعر كثيرا من العوامل الوسيطة التي تقف ما بين المثير والشخص القائم بالإستجابة أي إهتمام يذكر .

النظرة الحديثة للإدارة

تتجه النظرة الحديثة للإدارة الى عدم اعتبار المنظمة مجرد مجال لممارسة الأعمال فقط ، وإنما هي أيضا وسيلة للحياة ، مما يستدعي إبداء الإهتمام اللازم للعنصر البشري . فالتنظيم هو مجموعة من الأنماط السلوكية والإجتماعية وليس مجرد هيكل جامد خال من الحياة . أما بالنسبة للقيادة ، فيجب النظر اليها على أنها فن يعتمد على السلوك التفاعلي وعلى مراعاة أسس العلاقات الإنسانية .

ونظرا لما يتميز به الأفراد من فروق فردية ، فقد يحدث أن تختلف الأهداف الشخصية للعاملين عن بعضها البعض من ناحية ، وعن الأهداف العامة للمنظمة من ناحية أخرى . ولما كان من المتوقع أيضا إختلاف سلوك الأفراد نسبيا عن النماذج والأنماط التي جاءت بها بعض الإتجاهات والنظريات الإدارية ، فيجب على المنظمة أن تكون مستعدة لإدخال بعض التعديلات على تنظيماتها الرسمية كي تصبح قادرة على التوافق مع التنظيمات الإجتماعية فيها ، مما يؤدي الى إضعاف الروح البيروقراطية وتشجيع روح التعاون وتقوية روح الفريق .

** <u>وتحدد النظرة الحديثة دور الإدارة فيما يلي :</u>

1 ـ عدم الإعتماد على السلوك الظاهر كأساس لإتخاذ القرارات وإصدار الأحكام ، وإنما يجب الإهتمام بدراسة دوافع الأفراد وحاجاتهم .

2 – ضرورة فهم الدوافع الحقيقية التي تكمن وراء مظاهر السلوك الإنفعالي ، مثل دراسة دور الإحباط والضغوط والعوامل النفسية وتأثيرها على العاملين.

3 – تكييف بيئة العمل بشكل يقضي على المشاكل ، مما يساهم في رفع الروح المعنوية ، وإزالة المخاوف ، وتعميق الشعور بالثقة ، وتدعيم الروابط الإجتماعية ، وتنمية جوانب العلاقات الإنسانية ، وغرس روح التعاون والالتزام بين العاملين .

4 – مراعاة قدرات العاملين ، والعمل على تقديم برامج لتنمية القدرات الحالية ، مع الحد من إستخدام الضغوط التي تؤثر بشكل سلبي على الصحة النفسية للعاملين .

5 – ضرورة توفر لوائح وأنظمة تحدد العلاقات بين العاملين في جميع مستويات الهيكل التنظيمي ، والعمل على إشراك العاملين في مناقشة مشاكلهم وإقتراح الحلول المناسبة لها .

6 – تأمين حياة العاملين ضد إصابات العمل والعجز والشيخوخة والبطالة ، مما يوفر جوا من الإستقرار في حياة العمال ويشعرهم بالاطمئنان على مستقبلهم ومستقبل أسرهم .

7 – إزالة العوامل التي تدعو للتفرقة في التشغيل أو الترقيات أو الأجر ، واحترام جميع العاملين مهما اختلفت مستوياتهم ومواقعهم .

8 – ضرورة إستخدام الأساليب الديموقراطية في الإدارة وتحاشي الأساليب التسلطية أو المتعالية . وتشير آراء العلماء ونتائج المتابعة الى أن إستخدام السلطة بشكل أعمى وتكريس النظم البيروقراطية يؤدي الى شعور العاملين بالمهانة ويفقدهم روح التعاون الإيجابي .

9 – ضرورة توفير الظروف الجيدة للعمل مما يساهم في تحسين الكفاية ، وزيادة مستوى الإنتاج ، ورفع الروح المعنوية ، وخفض نسبة الحوادث وإصابات العمل ، وتخفيض التكاليف بصورة عامة.

الفصل الثالث

المداخل المختلفة لدراسة السلوك الإنساني

- المدخل التفاعلي .
- المدخل التكاملي .
- المدخل السيئي والصادي .
- المدخل التعاوني .
- مدخل المربعات البيانية .
- مدخل نظرية الأدوار .
- التدريب السلوكي وتنمية الجماعة .

الفصل الثالث

المداخل المختلفة لدراسة السلوك الإنساني

المدخل التفاعلي

وهو مدخل يقوم أساسا على وجود تفاعل يربط ما بين العوامل البشرية والإجتماعية والبيئية .

ويرى هذا المدخل بأن أي تنظيم يجب أن يقوم على أسس تأتي في مقدمتها العلاقة بين الإنسان وبين البيئة المحيطة به ، سواء كانت هذه البيئة إجتماعية أم إقتصادية أم تقنية ، وغيرها . وأن أية عملية إنتاجية تحتاج الى توفر عنصرين أساسيين هما المدخلات والمخرجات .

وعادة ما تتكون المدخلات من مجموع القوى العاملة وقدراتها وحاجاتها ، واحتياجات المجتمع وميوله ورغباته وتوجهاته ، ومعدات الإنتاج ولوازم التشغيل ، والمواد الخام ، والمعلومات اللازمة لتسيير عملية الإنتاج .

أما المخرجات فتتمثل في المنتجات التي تقف عند الطرف الآخر من خط الإنتاج .

وتتوقف عملية التوازن ، في المدخل التفاعلي ، على مدى نجاح عمليات التوفيق والمواءمة بين الأفراد وبين الإمكانات التي تتيحها البيئة في إطار عملية التفاعل القائمة بينهما من خلال المنظمة .

ويؤكد المدخل التفاعلي على أن العمل يعتبر من المواقف التفاعلية التي تستدعي قيام عمليات التفاعل بين بيئة العمل ومتطلباته من جهة ، وبين العامل المنتج بجميع استعداداته البشرية وقدراته ومهاراته الإنسانية من جهة أخرى . وكلما كان التفاعل على مستوى عال من الجودة دل ذلك على إرتفاع مستوى التطابق بين عوامل البيئة ومتطلبات العمل من ناحية ومكونات العامل من الناحية الثانية . وأنه في حالة حدوث ذلك ، فإننا نتوقع إختفاء المشاكل التنظيمية ، والقضاء على مظاهر السلبية مما يؤدي بدوره الى تحسين مناخ العمل وإلى زيادة مستويات الإنتاج .

كما يشير هذا المدخل الى أنه في حالة إختيار العناصر الكفؤة والقادرة على مقابلة متطلبات العمل ومهام الوظيفة ، وفي حالة إتاحة الفرصة للعامل لإظهار ما لديه من مواهب وعوامل المبادأة والقدرات الإبداعية والإبتكارية ، فسوف يؤدي ذلك بطبيعة الحال الى قيام العامل ببذل مزيد من

الجهد في العمل الذي يؤديه وإلى استمراره في ممارسة النشاط العملي الذي يقوم به بعزم وإصرار .

ويرى بعض العلماء بأن القيادة الإدارية ، في واقع الأمر ، ما هي الا عملية تفاعل إجتماعي بين مجموعة من العوامل ، أهمها :

1 – السمات الشخصية للقائد أو المسئول الإداري .

2 – عناصر الموقف الذي يحيط بالجماعة .

3 – خصائص الجماعة أو الأتباع .

فإذا ما اتفقنا على أن العمل يمثل عنصر الموقف ، فإن مستوى التفاعل الإجتماعي الذي يحدث بين القائد الإداري والأتباع (العمال) في إطار بيئة العمل تمثل عناصر عملية التفاعل مجتمعة .

ويتوقف نجاح التفاعل على مدى تقارب القائد من مرؤوسيه ، وعلى مدى مساعدته لهم على تحقيق أهدافهم وحل ما يصادفونه من مشاكل . وتتوقف النتائج المتوقعة على قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة ، وعلى مدى تحقيق الجماعة لأهدافها ، وعلى عناصر الموقف الذي تمثله بيئة العمل ، وعلى مقابلة المتطلبات بنجاح وفاعلية .

وتساهم النقاط التالية في نجاح عملية التفاعل ، وهي :

1 ـ قيام الإدارة أو القائد بدراسة خصائص الجماعة ، ومراعاة أسس اختيارهم بناء على مواصفات معينة .

2 ـ التعرف على حاجات الجماعة ودوافعها .

3 ـ تنظيم الموقف لتسهيل عملية التفاعل ، مما يعني تنظيم بيئة العمل بشكل يجعلها تتوافق ومكونات الأفراد واستعداداتهم .

4 ـ تحقيق حاجات أفراد الجماعة .

المدخل التكاملي

من المظاهر المميزة للمجتمعات الحديثة ظهور إتجاهات تنادي بأن المنظمات الإقتصادية والصناعية والإدارية لم تعد مجرد هياكل أو مراكز ميكانيكية بحتة ، وإنما يجب إعادة النظر اليها على أنها نظم إجتماعية متكاملة تتشكل من خلايا بشرية ذات تخصصات ومميزات متنوعة جرى تجميعها في جماعات وفئات واختصاصات وظيفية ومهنية .

ولئن بدت تلك الفئات والتخصصات من الوهلة الأولى وكأنها مستقلة عن بعضها أو منفصلة ، الا أنها في حقيقة الأمر ، وبعكس ما تبدو عليه ، مترابطة أشد الترابط ، وتعمل بشكل متكامل ، وتهدف لتحقيق غاية واحدة .

ويعني ذلك أن جماعات العمل ليست معزولة عن بعضها ، ولا تفصل بينها حواجز فعلية أو صورية ، وإنما تتداخل وتتفاعل فيما بينها حتى ولو اختلفت تخصصاتها ، بشكل يجعل كل جماعة تؤثر على بقية الجماعات الأخرى .

ويرى بعض العلماء[1] بأن تقسيم جماعات العمل الى مجموعات صغيرة متناسقة ومتماسكة ومتوافقة قد يكون من العوامل ذات الدفع القوي

(1) د. محمد ماهر عليش . إدارة الموارد البشرية . القاهرة : مكتبة عين شمس (بدون تاريخ إصدار) ، ص. 135 .

للارتقاء بمستوى العملية الإنتاجية وتحقيق الكفاية في العمل والإنتاج ، والمساهمة في تحقيق الهدف العام للمنظمة ، بشرط توفير جو يتميز بالعلاقات الإنسانية الراقية في المنظمة .

وبصورة عامة ، فإن المدخل التكاملي يشير الى أن التنظيم يتكون من أفراد يقومون بأدوار مختلفة ، ويختلفون في مكونات شخصياتهم وسماتهم وأهدافهم الشخصية ودوافعهم وطموحاتهم واتجاهاتهم . وأنه من أجل إيجاد نوع من التكامل التنظيمي ، فلا بد من إيجاد جهاز أو مجموعة أو جهة أو وظيفة ما داخل المنظمة تقوم بدور المنسق بين مختلف القطاعات وتتولى مهمة الإتصال بينها من أجل أن يعمل الجميع في تناغم ويكمل بعضها بعضا.

ويؤكد هذا المدخل على أن مبدأ تقسيم العمل ومراعاة التخصص ليس الهدف منه خلق فئات متنازعة ومتنافرة داخل التنظيم ، أو إيجاد جماعات تستأثر بالسلطة وتستخدمها لقهر الآخرين أو من أجل السيطرة عليهم ، وإنما هدفه هو قيام كل فئة بتأدية عملها بجودة وإتقان وفقا لتخصصاتها وبما يكمل عمل المجموعات الأخرى ويحقق أهداف جماعات العمل والتنظيم في آن واحد . فإذا ما أهتم العامل بعمله ، وأهتم المسئولون عن توفير مواد التشغيل بعملهم ، وكذلك مسئولو التسويق والمبيعات والصيانة وغيرهم ، وإذا ما عملت الإدارة على توفير جو ديمقراطي وتحسين بيئة العمل والمحافظة على مستوى عال من العلاقات الإنسانية ، فسوف تبدو المنظمة ولئن اختلفت إداراتها وأقسامها وتخصصات العاملين فيها وحدة واحدة لا تتجزأ .

وهناك أمثلة كثيرة واقعية عن فاعلية هذا المدخل ، حيث تشير التقارير من مختلف أنحاء العالم الى منظمات كثيرة عامة كانت تمثل عبئا على الدولة وكاهل المجتمع بسبب إرتفاع خسائرها وعدم جدوى استمرارها بنفس نمط العمل السائد المتميز بالصراعات المستمرة وسيطرة روح التنافس السلبي والتناحر بين جماعات العمل المختلفة بها . وعندما أعيد هيكلة تلك المنظمات ، بسبب إعادة النظر في وضعها أو بسبب (الخصخصة) ، وتم تنظيمها على مبادئ وأسس التكامل بين الجماعات المختلفة والتنسيق بين جهود العاملين فيها على إختلاف تخصصاتهم ومراكزهم الوظيفية ، تحول العجز الى فائض ، وأصبحت تلك المنظمات قادرة على الوفاء بالتزاماتها ومقابلة حاجات العاملين فيها ، ولم تعد عبئا كما كانت من قبل .

ومن الأمثلة العديدة على أهمية هذا المدخل ما يحدث في كثير من البلاد الصناعية من إضرابات بين عمال صناعة بناء السفن ، على وجه الخصوص ، بسبب عدم مراعاة مبدأ التكامل . وقد حدث إضراب كبير في بريطانيا خلال الستينات بين عمال بناء السفن بسبب أمر تافه ما كان ليحدث لولا النظرة الانفصالية التي كان ينظر بها العمال الى بعضهم . إذ كان نجارو السفن يتبعون اتحادا عماليا بينما يتبع الحدادون اتحادا آخر . وقد حدثت خلافات بين فئة النجارين وفئة الحدادين حول مدى أحقية كل منهما في تثبيت أعمال خشبية في هيكل معدني بالمسامير .

وعندمـا أشتد الخـلاف بيـن الفريقيـن ، لجأوا الى الإضـراب (WILD - CAT STRIKE) كوسيلة للضغط من أجل تثبيـت وجهـة نظريهما ، مما سبب خسائر إقتصادية باهظة وتأخيرا في تنفيـذ الأعمـال . ولـو تحقق التكامل وأشرف اتحاد عمالي واحد على جميع فئات عمال بنـاء السفن لما حصل ما حصل .

المدخل السيني والصادي

على الرغم من غرابة التسمية بعض الشيء ، الا أن هذا المدخل يعني ببساطة أن هناك محورين لدراسة السـلوك الإنساني ، من خلال هذا المدخل ، هما المحور (س) والمحور (ص) ، ويقوم كل محور على أسس وافتراضات وإتجاهات تجعلهما يختلفان عن بعضـهما وتتولد عنهما نتائج غير متفقة مع بعضها .

ويمثل هذا المدخل وجهة نظر عالم النفس الصناعي (دوجلاس مـاك جريجور)[1] الذي تصور وجود محورين يصفان سـلوك الإنسـان وطبيعـة القيادة المناسبة لكل منهما ، مما يترتب عليه نتائج مختلفة في كلا الإتجاهين . وقد قدم افتراضاته فيما يسمى بنظرية (س) و (ص) .

** المحور السيني (س) :

وينظر هذا المحور الى العامل ويصوره بطريقة تقليدية ، ويرسم دور الإدارة ويحدد واجباتها من أجل السيطرة على سلوك العامل وتوجيهه . ويرى بأن دور الإدارة هو تجميع عوامل الإنتاج وتنظيمها وترتيبها بـالشكل الـذي يضمن تحقيق أفضل عائد إقتصادي للمنظمة . كما أن مـن وظـائف الإدارة أيضا الإهتمام بالتوفيق بين عناصر القوى العاملة والموارد البشريـة وبيـن

(1) محمد قاسم القريوتي . السلوك التنظيمي . عمان : 1989 ، ص . 37 — 41 .

أدوات الإنتاج بكل السبل الكفيلة بوصول الإنتاج الى أعلى مستوى يمكن تحقيقه . وقد بني هذا الإتجاه على مجموعة من الافتراضات التي ترى العامل في الصورة التالية :

1 – أن الإنسان مخلوق سلبي يكره العمل ويتجنب المسئولية ويميل الى الكسل وعدم النشاط . ونظرا لكراهية الإنسان للعمل فسوف يحاول تحاشيه بكل الطرق الممكنة .

2 – أن مكونات الإنسان الفطرية التي تدفعه الى الكسل وكراهية العمل تحتم على رجال الأعمال والمسئولين الإداريين البحث عن الوسائل التي تدفع الأفراد الى القيام بعملهم .

3 – أن الإنسان ميال الى الانقياد والتبعية بطبعه ، ويشعر بالراحة حين يجد من يقوده ويرسم له كيف يسلك وكيف يتصرف . ونظرا لقلة طموحات الإنسان وعدم رغبته في تحمل المسئولية ومحاولة التخلص منها بأقصى سرعة متى ما أوكلت إليه ، فهو بحاجة الى التوجيه الدائم من قبل الآخرين .

4 – أن وسائل الثواب والعقاب تعتبر من أنجع الأدوات الفعالة في تشكيل سلوك الإنسان ، مما يجعله يعمل من أجل تلقي الثواب أو تجنب العقاب وتفاديه . وتتماشى هذه النقطة مع وجهة النظر السلوكية التي ترى بأن الحوافز المادية هي من أهم المحركات التي تدفع الإنسان الى العمل أو القيام بنشاط ما .

5 – أن عمليات الرقابة والإشراف تعتبر ضرورية لحسن سير العمل ، مما يدعونا الى مراقبة العامل ومتابعته بإستمرار أثناء تأدية نشاطاته المهنية ، مع تهديده بوسائل العقاب المتنوعة من أجل ضمان إستمراره في بذل أقصى ما لديه من جهد في العمل .

وقد ترتب على هذا الإتجاه الذي جاء به ماك جريجور أن أصبحت الإدارة ديكتاتورية تنظر الى العاملين نظرة مليئة بالشك والريبة ، مما أدى الى حدوث كثير من الصراعات بين العاملين والإدارة . كما ترتب على هذا الإتجاه أيضا أن إتجه أصحاب الأعمال الى تكليف إدارة ديكتاتورية تستند الى السلطة والقوة ولها الحق في تهديد العمال وإستخدام العقاب كأداة هامة من أدوات التسلط ، وذلك من أجل إحكام عمليات الرقابة والمتابعة والإشراف بغرض المحافظة على مستويات الإنتاج .

** نقد نظرية المحور السيني .

1 – من أهم الانتقادات التي وجهت الى هذه النظرية أنها مبنية على فروض نظرية باطلة عن طبيعة الإنسان وحقيقة دوافعه وسلوكه . وأن ما جاءت به من وجهات نظر متحيزة يتعارض تماما مع الحقائق العلمية ونتائج الدراسات النفسية والإجتماعية في مجالات العمل . وتشير تلك النتائج الى قدرة الإنسان على تحمل المسئولية ، وأنه يميل الى الإلتزام ، وأنه

طموح ومحب للعمل ، وأن لديه القدرات والاستعدادات اللآزمة للقيام بأدوار المبادأة ، كما يتوفر لديه الشعور بالاستقلال والرغبة في الإنتاج .

2 ـ يلاحظ كذلك ، أن فشل كثير من إدارات الأعمال في تحقيق الهدف المطلوب من إستخدام هذا الإسلوب قد نتج عنه ردود أفعال أدت الى إستخدام إسلوب عمل مضاد تماما وأقرب ما يكون الى السلبية في الإدارة ، مما أدى الى عدم إنجاز الأعمال ، وتدني مستويات الإنتاج ، وتذبذب العلاقات السائدة في بيئة العمل .

3 ـ أن الحرمان من تحقيق الحاجات يؤدي الى ردود أفعال سلبية من قبل الإنسان تجاه الآخرين ، ومنها السلوك السلبي ، والإتجاهات العدوانية ، وانعدام الروح التعاونية ، وانحرافات السلوك ، مما يؤدي بالتالي الى إعاقة التنظيم وانخفاض سقف الإنتاج وتدهور مستوى العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

4 ـ أن ما يقوم به الفرد من نشاطات ومظاهر سلوكية في مجال العمل والإنتاج محكوم بفكرة الثمن (وهو النشاط أو الجهد الذي يبذله العامل أو المنتج) والعائد (المتمثل في المهايا والأجور والحوافز والميزات) . وأن العامل يقوم بعملية تفكير ومقارنة بين ما يجب عمله من أجل الحصول على أعلى عائد وتجنب الصعوبات أو الفشل .

وطالما كان العائد المتوقع الحصول عليه أعلى ويفوق قيمة الثمن أو الجهد المبذول ، من وجهة نظر العامل ، فسوف يستمر في المحافظة على مستوى الإنتاج ، وعلى جو العلاقات الودية أو الإنسانية ، وعلى فتح قنوات الإتصال بينه وبين رؤسائه من أجل استمرار الحصول على العائد .

** المحور الصادي (ص) .

بعدما فشل المحور السيني في تحقيق التوقعات المرجوة من وراء استخدامه ، تحول (ماك جريجور) الى اتجاه بديل وهو نظرية (ص) ، وأقترح مجموعة من الفروض الخاصة بها . ويرى هذا الإتجاه أن المخلوق البشري هو كائن له حاجات متعددة ، وأنه يمارس نشاطات عديدة من أجل إرضاء تلك الحاجات . وأنه في حالة إرضاء الحاجات البشرية الى درجة الإشباع ، فإن الإنسان يشعر بالراحة النفسية ويختفي القلق من حياته . أما في حالة حرمانه من تحقيق حاجاته فإنه يصاب بالتوتر والقلق والإحباط والفشل .

وتعتبر الحاجات الفسيولوجية في مقدمة حاجات الإنسان ، فهو محتاج الى الغذاء والشراب والراحة . كما يشعر بالرغبة في إرضاء حاجاته النفسية مثل الشعور بالأمن والإنتماء والشعور بالقيمة وتحقيق الذات . فالعامل قد يحصل على أجر مناسب نظير قيامه بعمل ما ، الا أن ما يلقاه من صاحب العمل من سؤ معاملة أو إحتمال عقابه بالطرد التعسفي تجعله لا يبذل الجهد الكافي في الإنتاج بسبب إستهلاك معظم طاقته النفسية والحيوية في مقابلة

مشاكل العمل وكثرة التفكير فيها . ونفس الشيء يمكن قوله عن العامل الذي يقابل بالاحتقار والسخرية أو الاستهزاء في محل عمله .

وقد عمل هذا الإتجاه على تقديم مجموعة من المبادئ الفلسفية والفروض النظرية التي يجب مراعاتها من جانب الإدارة والهيئات الإدارية في تعاملها مع العمال ، وهي كما يلي :

1 – أن ما يبذله الإنسان من جهد في عمله هو أمر طبيعي وانعكاس لطبيعة مكوناته الفطرية . فالعمل متنفس لصرف الطاقة وتحرير الإنسان من الشعور بالضيق وعدم الراحة . وأن الإنسان يميل الى ممارسة العمل مثلما يميل الى الحصول على فترات للراحة أو ممارسة اللعب أو بعض النشاطات الترفيهية الأخرى.

2 – أن العاملين هم أفراد لهم حاجاتهم ومتطلباتهم التي لا تتعارض بطبيعتها مع مصلحة العمل أو أهداف الإدارة وطموحاتها . وأن الإنسان يسعى للشعور بالحرية في العمل لأنها من الحاجات الأساسية لديه . فهو يكره القيود ويفضل أدوار القيادة على التبعية ، كما أنه ميال بطبعه الى تحمل المسئولية متى توفرت الظروف الملائمة لذلك .

3 – أن السيطرة الخارجية ليست هي الطريقة الوحيدة لضمان استمرار العامل في تأدية عمله بشكل جيد ، وأن الإنسان قادر على تقييم نفسه ذاتيا ومراقبة عمله وتوجيه قواه نحو تحقيق أهدافه دون حاجة للخضوع الى

الرقابة الدائمة من قبل الآخرين . فأسس التوجيه الذاتي متوفرة لدى العاملين بشكل فطري ، وأن مهمة الإدارة هي مساعدة العاملين على إكتشاف ما لديهم من قدرات واستعدادات ، وتطوير صفاتهم الإنسانية عن طريق تشجيعهم وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن ذواتهم .

4 – أن الإنسان ليس مجرد آلة إقتصادية تعمل من أجل الحصول على المكافأة أو تجنب العقاب بشكل آلي ، وإنما هو كائن حي لديه القدرة على الإختيار ، مما يجعله يحاول تحقيق أهدافه طمعا في الحصول على الثواب أو المكافأة وليس خوفا من التهديد أو تحاشيا العقاب .

5 – أن درجة الإلتزام في العمل لها علاقة مباشرة بالهدف الذي يسعى الفرد الى تحقيقه . ومن مهام الإدارة إعداد بيئة العمل بالشكل الذي يقابل أهداف العاملين .

6 – أن كثيرا من الناس هم من المبدعين ، ولكن في ضوء الظروف الحالية للصناعة فإن جزءا ضئيلا من قدرات واستعدادات الإنسان يتم إستخدامها ، مما يجعل إمكانات القوى العاملة غير مستغلة الى الحد الأقصى الذي يمكن أن تبلغه تلك الطاقات .

فالمنظمات التي يعمل بها الإنسان لم تصل بعد الى المستوى الذي تتحقق فيه الاستفادة من الطاقات الإبداعية الخلاقة التي يتمتع بها العامل أو الموظف بالشكل المطلوب . ويمكن تفسير هذه النقطة على أساس أن

مؤسسات العمل ومنظماته لم تستطع بعد التخلص من أفكارها السابقة وشكوكها تجاه الإنسان ، مما يجعلها عاجزة عن إشعار الموظف أو العامل بأنه ناضج ويمكن الوثوق به . وهي بموقفها هذا تؤكد على أنها مستمرة في النظر الى العامل أو الموظف بطريقتها الخاصة التي ترى فيها عدم نضجه ، وعدم قدرته على تحمل المسئولية مع تجاهل إمكاناته واستعداداته ومكونات شخصيته .

وقد اهتم كثير من علماء النفس ورجال الصناعة بنظرية (ص) وحاولوا تطبيقها عن طريق التجارب . ونسوق فيما يلي ما جرى بأحد المصانع التي تبنت إحدى تلك التجارب[1]:

كان هدف هذا المصنع هو زيادة الإنتاج ، وقد حاول إستخدام مجموعة من المعايير التجريبية مثل : منح العاملين أجورا إضافية مع إنقاص عدد ساعات العمل الاسبوعي ، وذلك تمشيا مع الفروض التي جاءت بها نظرية (س) . الا أن تأثير هذا العامل كان معدوما وأثبت فشله بسبب شدة تركيزه على العوامل الإقتصادية واقتصاره على إرضاء الحاجات الدنيا فقط مع تجاهل العوامل النفسية والإجتماعية والإنسانية.

وبعد ما فشلت فروض نظرية (س) عمد المصنع الى تغيير مناخ العمل وفق فروض نظرية (ص) ، مع التركيز بشكل أساسي على تشجيع

[1] HUMAN MOTIVATION . PSYCHOLOGY TODAY : AN INTRODUCTION (2^{ND}.ED.) . DEL MAR, CALIFORNIA : CRM BOOKS, 1972, P.383.

العاملين على التعبير عن حاجاتهم العليا ومحاولة إشباعها . وقد قام المصنع من أجل تحقيق ذلك بإعادة تنظيم عملية الإنتاج ، إذ بدلا من الطريقة الأولى التي كانت متبعة والتي كان يقوم فيها كل عامل بتصنيع جزء صغير من الوحدة المنتجة بشكل مستقل ومنفصل عن الآخرين ، فقد رأى المصنع استحداث طريقة يقوم فيها كل عامل بإنتاج وحدة كاملة بمفرده . وكان الأساس الذي اعتمد عليه في تغيير نظام العمل هو أن الناس عندما تشعر بنوع من الفخر فيما تعمله أو تنتجه ، فإن ذلك يؤدي الى الشعور بالمتعة والرضاء النفسي وبارتفاع القيمة .

كذلك تم تقسيم القوى العاملة الى مجموعات صغيرة تتكون كل منها من ستة الى ثمانية أفراد يعملون معا في حجرة واحدة أو مكان واحد ، وذلك بهدف منحهم الفرصة للتعرف على بعضهم بشكل أعمق ، وتقوية علاقاتهم الإجتماعية ، ومن أجل شعورهم بمتعة العمل معا .

وكانت النتائج مثيرة للدهشة والإعجاب ، إذ سرعان ما أرتفع معدل الإنتاج بشكل غير عادي ، وتحسنت نوعية الوحدات المنتجة بشكل رائع ، وتلاشت عمليات التلف والعطب ، وانعدم الغياب وترك مكان العمل بلا عذر ، وأبدى جميع العاملين شعورا طيبا بمتعة العمل .

وبقدر ما تكررت التجربة فقد جاءت النتائج واحدة ، وهي حدوث تغير إيجابي لصالح العمل والعمال .

غير أن لنا تعليقا على نتائج تلك التجارب والأسباب التي سيقت لتأييدها . وفي الوقت الذي لا نشكك فيه مطلقا في صحة النتائج الا أن ما نعترض عليه هو الأسباب التي أستند عليها الباحثون في تعليل النتائج . وسوف يتبين للقارئ وجهة نظرنا بعد أن يطلع على الفقرة التالية ، وهي خاصة بما حدث وقيل عن " *خطوط التجميع* " .

وخط التجميع هو خط متحرك يؤدي الى التخصص الدقيق في تنفيذ الأعمال والى سرعة إنجازها . فإذا كان لدينا مصنع لصناعة آلة معينة ، وكان كل عامل مسئول عن تصنيع الآلة بكاملها دون مشاركة غيره من العمال ، وكانت الآلة تتركب من عشرين جزءا ، ففي حالة خط التجميع نجعل عشرين عاملا يقفون على الخط بحيث يقوم كل منهم بتركيب جزء واحد معين من الآلة بإنتظام . وتنتقل الآلات الموضوعة على الخط الدوار من يد الى أخرى الى أن يقوم آخر عامل في الصف بتثبيت القطعة الأخيرة في الآلة .

ويشير كافين رايلي[1]، الى ان أول خط تجميع جربه فورد في صناعة المولدات سنة 1913 استطاع أن ينتج أربعة أضعاف المولدات التي كانت تنتج في الفترة الزمنية نفسها بدون إستخدام خطوط التجميع ، وأنه في عام 1914 ارتفعت كمية الإنتاج الى ثمانية أضعاف .

وبمقارنة نتائج التجربة الأولى والثانية يتضح لنا أن قيام العامل بمسئولية تصنيع آلة بكاملها أو التخصص في تصنيع جزء من الآلة لم يكن

---

(1) كافين رايلي . الغرب والعالم (تعريب د. عبد الوهاب المسيري) . الكويت : عالم المعرفة ، العدد 97 ، يناير 1986 ، ص 284 .

السبب الحقيقي وراء زيادة الإنتاج وفق مبادئ نظرية (ص) . وإنما يبدو أن المعاملة الإنسانية ، واحترام الإنسان والمحافظة على كرامته ، وتقديره ومنحه إعتباره ، وإشعاره بآدميته هي القوى الكامنة وراء عملية التغيير في الحالة الأولى .

المدخل التعاوني

يعتبر مفهوم التعاون من المفاهيم الإنسانية القديمة التي صاحبت الإنسان ووظفها بشكل جيد في مواجهة الصعاب التي كان يعجز عن مقاومتها بمفرده . فقد أعتمد على مبدأ التعاون في مواجهة الأعداء ، وفي مقاومة الظروف والكوارث الطبيعية ، كما أستخدم لإحلال السلام والوفاق بين أفراد المجموعة الواحدة أو بين المجموعات المتنافسة والمتناحرة .

وتشير الكتابات في هذا المجال الى وجود معنيين لمفهوم التعاون ، هما :

1 – أن يعمل أفراد مجموعة ما سويا لتأدية عمل مشترك لا يتحقق الا بتكثيف الجهود الجماعية .

2 – أن يحاول بعض الأفراد معاونة غيرهم من الأفراد الآخرين .

ويشير أحد تعريفات التعاون[1] الى ما يلي :

" اشتراك شخصين أو أكثر في أداء عمل ما ، بحيث يعمل الفرد فيه لمصلحة الجماعة ، كما تعمل الجماعة بدورها لمصلحة الفرد . ويستفيد الفرد من عمل الجماعة ، كما تستفيد الجماعة من عمل الفرد . " .

(1) د. عادل هندي . إقتصادياتالتعاون . القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1990 ، ص. 19 .

كما يشير تعريف آخر[1] الى أن :

" التعاون نظام إقتصادي يستهدف رفع المستوى المادي للآخرين من الأفراد "

ويبدو من التعريفات السابقة اتجاه الكاتب الى الإهتمام بالجانب الإقتصادي للتعاون وعدم تعرضه للجوانب الأخرى التي سيأتي ذكرها فيما بعد . وقد نتج عن هذا الإتجاه المحدود أن صيغت أهداف التعاون بشكل قاصر أيضا ، بحيث أشارت الى ما يلي :

1 – تخفيض تكلفة الإنتاج .

2 – تحسين نوعية المنتوجات دون حاجة الى زيادة الأسعار .

وترجع أهمية النظرة الإقتصادية للتعاون بسبب طرحه ، في بداية الأمر ، كنظام اقتصادي بديل نظرا لعدم الثقة السائدة في قدرة أي من النظام الرأسمالي أو نظام التجارة الحرة على تحقيق العدالة ، وهما من النظم التي نشأت في أعقاب الثورة الصناعية . فقد أرتبط النظامان بأساليب السلب والنهب ، واستنزاف الموارد الإقتصادية ، واحتكار الأسواق ، واستغلال العاملين وسرقة جهودهم . وجاء ظهور التعاون كعلاج لبعض المظاهر الإقتصادية السيئة لإستغلال أصحاب رؤوس الأموال ومدراء المنظمات للمحتاجين من العمال .

(1) المصدر السابق ، ص . 19 .

** أسس المدخل التعاوني .

يقوم المدخل التعاوني على مجموعة من الأسس أهمها :

1 – أن نظام العامل الأجير يعتبر من مخلفات عصور العبودية والإستغلال ، إذ يجب أن يحصل المنتج على حقه كاملا في الأرباح التي ساهم بجهده في تحقيقها .

2 – أنه ما دام العمال منهمكين في تنفيذ الأعمال الموكولة اليهم ، فيجب ألا تضيع مجهوداتهم في متابعة أمور أخرى غير الإنتاج . ويمكن أن توكل أمور الإدارة وتسيير العمل الى مختصين يشركون العمال فيما يناقشونه أو يتخذونه من قرارات تمس صالح العمل .

3 – أن التعاون يعمل على المؤاخاة بين أرباب العمل ومديريه وبين القوى العاملة بما يحقق مصلحة الجميع . وهو بهذا يحمي العمال من الإستغلال ومن ظلم المشرفين ، ويسمح لهم بالمشاركة في تسيير العمل .

4 – أن نظام التعاون يعتبر حافزا مهما ، فشعور العامل بأن كسله أو تباطؤه وتقاعسه عن العمل سوف يؤثر على جميع العاملين يجعله يحافظ على مصلحة الجماعة ويخشى تعريض ارتباطه بأفرادها للخطر .

** أهداف المدخل التعاوني .

التعاون شكل مميز من أشكال التنظيم الجماعي للنشاط الإقتصادي ، كما أنه من السمات اللصيقة بالطبيعة البشرية منذ أوجد الله الإنسان على ظهر الأرض . فهو سمة فطرية يميل اليها الإنسان بطبعه .

ويهدف النموذج التعاوني الى تحقيق مجموعة من الأ هداف ، أهمها :

1 – تنمية الشعور بالإنتماء لدى العاملين بالمنظمة ، وتقوية الشعور بروح الفريق .

2 – تعميق فكرة الديمقراطية وأساليب ممارستها .

3 – تقوية الروابط الأخوية وتعميقها ، والعمل على القضاء على مظاهر التنافس السلبي ، وفض الخلافات والمنازعات بطرق ودية سليمة .

4 – معارضة النظم الرأسمالية التي تسعى الى تحديد كميات الإنتاج وساعات العمل ، والتحكم في الأجور والأسعار بالشكل الذي يعود على المنظمة بأعلى الأرباح ، على حساب العمال وطبقة الكادحين ودون مراعاة لما يسببه ذلك لهم من مشاكل .

** المدخل التعاوني في الإدارة .

ويسمي بعض الباحثين وجهة النظر هذه *"بمدرسة النظم الإجتماعية"* حيث يتم النظر الى الإدارة كنظام إجتماعي تحكمه مجموعة من العلاقات الإجتماعية السائدة في بيئة العمل .

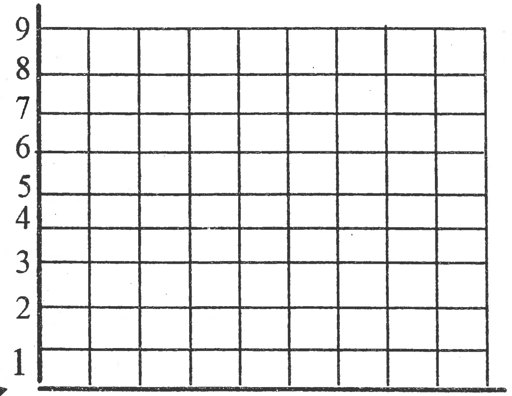
وتشير هذه النظرة الى أن أي تنظيم قائم هو نظام تعاوني متى تحقق فيه قيام الأفراد بالإتصال ببعضهم البعض ومساهمتهم في تحقيق الهدف المشترك . ولا يتحقق ذلك ، بطبيعة الحال ، الا عن طريق الإهتمام بالعلاقات الإجتماعية بين الأفراد ، وتحقيق التكامل بين عناصر المنظمة بشكل منظم ومنطقي .

ويؤكد هذا الإتجاه على أن السلوك التعاوني هو سلوك فطري ، وأن عملية الإدارة مبنية على أساس أن الفرد محتاج للتعويض عن القيود والضغوط الطبيعية التي يواجهها وتؤثر عليه وعلى بيئته عن طريق التعاون مع الآخرين . كما يدعو هذا المدخل مدراء الأعمال والمسئولين الإداريين الى ضرورة الإلمام بعلوم النفس والإجتماع ، وبأن يعملوا على تنمية قدراتهم على تحليل السلوك الإجتماعي والتعرف على أثر العوامل البشرية ودوافع السلوك على المنظمات الإجتماعية .

مدخل المربعات البيانية

9,9 ما يسمى بالشبكة الإدارية . ويتصور هذا المدخل أنه يمكن دراسة السلوك الإنساني لو أمكن لنا تصور رقعة رسم بياني لها محورين مقسمان الى تسع مسافات. ويمثل أحد المحورين عامل *"الناس"* بينما يمثل الآخر عامل *"العمل"* *(شكل2)* .

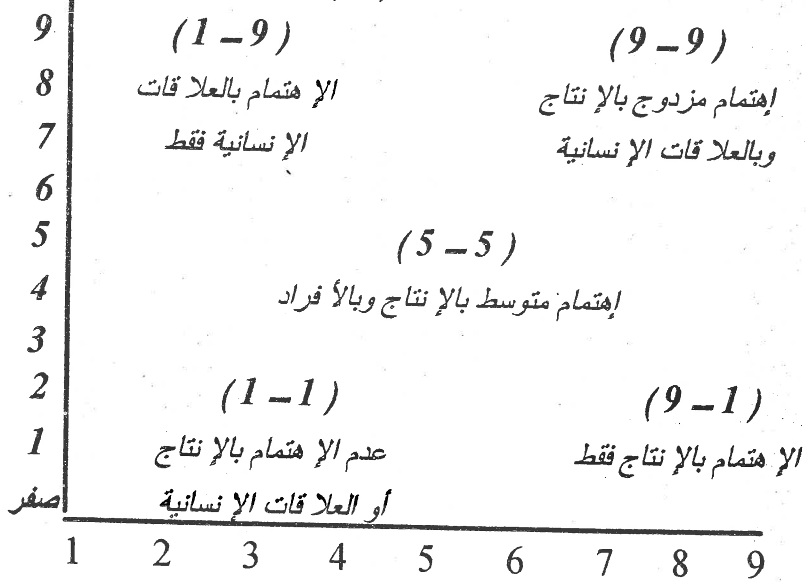
شكل (2) / الشبكة الإدارية[1]



[1] BLACK, R.R. AND MONTON. J.S.A. A (9-9) APPROACH FOR INCREASING ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY. IN E.H. SCHEIN AND W.G. BENNIS (EDS.), PERSONAL AND ORGANIZATIONAL CHANGE THROUGH GROUP METHODS. NEW YORK : WILEY, 1965, **PP. 169-183.**

ويرى هذا المدخل أن نجاح العلاقات الإدارية يتوقف على إسلوب القيادة ، ويحتاج الى مزيج من عدد من العوامل الأخرى . ولما كان هناك نوعان من القيادة ، يركز أحدهما على مستوى الإنتاج أكثر من التركيز على الإهتمام بالعلاقات الإنسانية وحاجات العاملين ، بينما يركز الآخر على عامل الناس والعلاقات الإنسانية أكثر من الإهتمام بطريقة العمل ومستوى الإنتاج ، فقد حاول هذا المدخل تحليل العلاقة بين الإتجاهين بناء على النموذج المذكور في (شكل 2) . وفيما يلي صورة عملية لما يطرحه هذا التوجه (شكل 3) .

شكل (3)



ومن تحليل شكل (3) يتضح لنا أن نوعية الإدارة في أي مؤسسة أو منظمة ، وطبيعة إهتماماتها تؤدي الى خلق أجواء عمل مختلفة وأساليب متعددة للتعامل مع القوى العاملة ، وتؤثر في تشكيل بيئة العمل بشكل كبير . وتبدو نتائج هذا الإهتمام في خمسة أشكال ، هي :

1 – إتجاه يبدي عدم الإهتمام بالعمل أو بالعاملين ، حيث يتم الإشراف بشكل صوري وتنعدم روح الشعور بالمسئولية . ويتميز هذا الإتجاه بتدني مستوى الإهتمام بالعمل أو بإقامة علاقات مع الآخرين ، وباختفاء العلاقات الناضجة بسبب الصراعات ، كما يبدو في مستوى (1 – 1) .

2 – اتجاه يهتم بالأفراد العاملين إهتماما كبيرا حيث تبدي الإدارة عناية لإقامة علاقات جيدة مع أفراد القوى العاملة ، مع إنخفاض الإهتمام بالعمل . ويرى هذا الإتجاه بأن الإهتمام بالأفراد سوف ينعكس حتما على مستوى الفعالية ومستوى الإنتاج بشكل إيجابي بسبب جو الصداقة وخلو بيئة العمل من الصراعات كما يبدو في مستوى (9 – 1) .

3 – اتجاه يهتم بالعمل والإنتاج فقط مع إنخفاض الإهتمام بالأفراد والنظر إليهم بشكل مشابه للآلات . ويتم التركيز على جوانب التخطيط والتنظيم والرقابة والسيطرة على بيئة العمل ، على أمل أن تؤدي كفاءة الإنتاج الى خلو جو العمل من المشاكل والصراعات ، كما يبدو في مستوى (1 – 9).

4 ـ اتجاه يهتم بالعمل والإنتاج وبالأفراد والعلاقات الإنسانية معا عن طريق المشاركة والإدارة الجماعية . ويعمل هذا الإتجاه على تحقيق مستوى عال من الإنتاج بسبب التوفيق بين مصالح العمل والعلاقات مع الناس ومراعاة حاجاتهم وحاجات المنظمة في نظام متوازن ، كما يبدو في مستوى (9 ـ 9) .

5 ـ اتجاه يبدي اهتماما متوسطا بالعمل والإنتاج وبالأفراد ، حيث يتم الإهتمام بالإنتاج دون فرض ضغوط كثيرة على العاملين مع إقامة علاقات طيبة معهم ومقابلة حاجاتهم في نفس الوقت . ويلاحظ في هذا النموذج أن المعاملة السائدة هي الحزم مع توخي العدالة ، كما يبدو في مستوى (5 ـ 5) .

مدخل نظرية الأدوار

من المعلوم أن السلوك الإنساني يتبع أنماطا معتادة ومتفقا عليها ، في أغلب حالات السواء ، مما يجعل الناس تقوم بأدوار معينة في إطار المعايير السائدة .

وتتعدد الأدوار في أشكالها وفي طبيعتها كما تختلف أيضا تبعا للموقف الحاضر وطبيعة النشاط المطلوب القيام به ومتطلبات كل دور على حدة . فهناك أدوار جنسية تتعلق بأشكال السلوك الإجتماعي الذي يقوم به كل من الجنسين والأطر التي يدور فيها ذلك السلوك دون أن يتعداها الى خلاف ذلك .

وهناك أدوار إجتماعية كذلك ، وقد جرى تعريفها[1] على أنها مجموعة من الاستجابات النمطية التي يستجيب بها الشخص في المواقف المتشابهة . كما أن هناك أدوارا مهنية أيضا يقوم بها العاملون ، كل حسب موقعه ، في هرم السلطة وحسب تخصصه وطبيعة الوظيفة التي يتولاها . فدور القادة أو المدراء يختلف عن دور الأتباع أو المرؤوسين ، ودور الفنيين أو المهرة يختلف عن دور العمال العاديين .

---

(1) د. رمضان محمد القذافي . علم النفس الإجتماعي . طرابلس : منشورات الجامعة المفتوحة ، 1991 ، ص 71 ـ 75 .

وتبدو هذه الأدوار واضحة في خريطة الهيكل التنظيمي ، وفي تقسيم العمل ، وفي توزيع الإختصاصات ، وفي تفويض السلطة ، وفي مستوى تحمل المسئولية ، وفي نطاق الإشراف ومداه .

وكما توجد أدوار رئيسية مثل أدوار الرجولة والأنوثة التي تؤدي الى ارتباط الشخص بمهنة ثابتة لفترة طويلة ، فإن هناك أدوارا ثانوية تتعلق بالنشاطات المؤقتة وغير الدائمة مثل القيام ببعض الأعمال الموسمية .

ويمكن للشخص أن يقوم بأي عدد من الأدوار المتناسقة أو المتنافرة ، كل حسب قدراته واستعداداته ، الا أن ذلك قد يعرضه أحيانا للوقوع في الإضطرابات المسماة بصراع الأدوار ، مثلما يحدث في حالة ندب أحد الموظفين للعمل مديرا للإدارة ، بالإضافة الى عمله الأصلي ، أو تولي أحد مشرفي العمال عضوية النقابة العمالية ، على سبيل المثال . ويجد الشخص نفسه ، في مثل هذه الأحوال ، يلعب دورين متعارضين هما دور الرئيس والمرؤوس حينا ، ودور الخصم والحكم حينا آخر.

** مصادر الأدوار .

بالرغم من عدم وجود إتفاق على كيفية إكتساب الأدوار الإجتماعية ، الا أنه يمكن القول ، إستنادا على حصيلة ما تم نشره في مجال الأدوار

المهنية ، أنها متعلمة من جهة ، كما أنها تعتبر إنعكاسا لسمات الشخصية الأساسية من جهة أخرى (وقد سبق شرح هذه النقطة في جزء متقدم من الكتاب ، في حديثنا عن علاقة الإختيارات المهنية بالعلوم السلوكية) .

وتلعب أساليب التنشئة الإجتماعية ، ومكونات الشخصية ، والسمات المزاجية ، والعوامل الثقافية دورا هاما في تهيئة الفرد للقيام بأدوار مهنية معينة أو ممارسة نشاط عملي ما .

وتؤدي الأدوار الجنسية لكل من الرجل والمرأة الى توجيه كل منهما نحو أنماط السلوك الإجتماعي المناسب والى إكتساب المهارات الضرورية والقيام بالأدوار المتوقعة منهما حسب التوقعات الثقافية والمعيارية . فكما تتجه المرأة الى إجادة العمليات التي تتطلبها رعاية الأسرة وأعمال البيت وتدبير شئونه ، وممارسة النشاطات التي تؤدي الى نجاحها كأم وربة بيت ومسئولة عن أسرة بوجه عام ، يتجه الرجل الى تنمية مهاراته الجسمية وقدراته اليدوية والعضلية والميكانيكية التي سيحتاج اليها في دوره الإجتماعي المستقبلي كرب أسرة ، وفي دوره المهني الفني أو الإنتاجي .

ومما يلاحظ أنه عادة ما تتدخل الظروف الإجتماعية والإقتصادية والتقنية بشكل مؤثر مما يستدعي استحداث أدوار مهنية جديدة وإختفاء أخرى كانت معروفة فيما سبق .

** متطلبات الأدوار المهنية .

من الضروري التأكيد ، في هذا المجال ، على أن متطلبات القيام بالدور بشكل جيد تستدعي إختيار العناصر البشرية الصالحة للعمل بشكل سليم ، وأن يتم تدريبهم بمختلف الطرق العلمية على تأدية النشاطات التي يتطلبها الدور بالشكل المتفق عليه . كما يجب أن يتم تحديد دور كل عامل وموظف بدقة ووصف المهام التي يقوم بها ، من أجل تحقيق أكبر قدر من المنفعة للطرفين . ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تدريب العمال على مختلف الوظائف والعمليات المطلوب القيام بها بأفضل الطرق الممكنة في عملية الإنتاج ، وعن طريق برامج متنوعة تصلح للتعامل مع مختلف المواقف . ويشير د.عبد المولى(1) الى ذلك بقوله :

" وهذا يعني أنه يجب تحويل مختلف الحركات وسلوكيات العمل الى إسلوب آلي عام صالح لكل استعمال من جهة ، وإلى اسلوب خاص باستعمال معين من جهة ثانية " .

ومما يلاحظ أنه في حالة عدم دقة الأدوار التي يقوم بها كل فرد من أفراد القوى العاملة ، أو في حالة عدم وضوح حدود السلطة ، فقد يؤدي

(1) مصدر سبق ذكره ، ص . 41 .

الأمر الى حدوث الحيرة والارتباك في القيام بمتطلبات الدور المطلوب ، والى التعارض والتصادم بين المصالح والأهداف مما يؤدي الى عدم التعاون والإضرار بالمنظمة . أما في حالة وضوح الأدوار ومعرفة كل شخص بحدود الدور الذي يقوم به مع التزامه بمتطلبات الدور ، فإن ذلك يؤدي الى خلق مناخ تعاوني يفهم فيه كل شخص دور الآخر ويساعده على القيام به . ويمكن تلخيص أهم النقاط التي تساعد على مقابلة متطلبات الدور فيما يلي :

1 — ضرورة تحديد الواجبات والمسئوليات والصلاحيات والتفويضات الممنوحة للعضو القائم بشئون الوظيفة من اجل القضاء على التناقضات وتصادم الأدوار وانعدام الروح التعاونية .

2 — إستخدام كافة الطرق الممكنة للحد من أجواء التنافس والتشاحن التي تؤدي الى الصراعات وإثارة المشاكل .

3 — أن يتعرف كل فرد على حقوقه وواجباته بشكل صريح وواضح .

التدريب السلوكي وتنمية الجماعة

كان التدريب في الماضي مقتصرا على البرامج التقنية المخططة لرفع الكفاية الإنتاجية وتدريب العمال تدريبا مهنيا بقصد رفع مستويات أدائهم في مجالات العمل الصناعي . وغالبا ما كانت برامج تدريب العمال تتجه نحو تحقيق أهداف مثل تقبل العامل لعوامل التغيير ومحاولة خفض مستوى مقاومته لها ، مما يجعله يتقبل أساليب العمل والإنتاج الحديثة . كما اتجهت الى تدريب الموظفين من أجل مساعدتهم على التخلص من أساليب العمل العقيمة والمعيقة أو غير المجدية وتقبل قيام كل شخص بدوره بأساليب عصرية أكثر جدوى وأعم نفعا .

ويمكن تلخيص أهداف التدريب ، كما جرى تصورها في السابق، في هدفين عامين[1] :

1 – توصيل المعلومات الضرورية للعمل الى المتدربين .

2 – إكساب المتدرب المهارات اللازمة لأداء العمل .

ولما كانت التغيرات المستمرة في طرق وأساليب العمل والإنتاج وفي علاقات العمل يؤديان في كثير من الأحيان الى نوع من المقاومة السرية

[1] د. لويس كامل مليكه . سيكولوجية الجماعات والقيادة (الطبعة الثالثة) . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، 1970 ، ص 343 .

وغير المعلنة ، مما يؤدي الى إثارة الكثير من المشاعر النفسية السلبية تجاه العمل ومجموعات العمل أيضا ، فقد تطلب الأمر تقديم أنواع جديدة من التدريب لا تتوقف عند مستوى نقل المعلومات وتوصيلها للعاملين أو مجرد إكسابهم بعض مهارات العمل الضرورية .

وقد تم إقتراح تقديم نوع من التدريب الذي يؤدي ، بشكل خاص ، الى زيادة مستوى إحساس الفرد بالمشكلات في مجال العلاقات الإنسانية ، وتنمية المهارات اللازمة للقيام بتشخيص سلوك الآخرين والإلمام بالطرق المختلفة للتعامل معهم بشكل إيجابي وفعال ، وزيادة وعي الفرد بدوافعه وحاجاته الشخصية التي تؤثر في سلوكه ، والتحلي بالمرونة التي تمكن من التعامل مع مختلف الإحتمالات .

ويهدف تدريب الجماعة سلوكيا الى ما يلي :

1 – مقابلة الحاجة الى توعية العاملين وتطوير قدراتهم ، وزيادة مستوى فاعليتها عن طريق تخطيط برامج لتدريب القادة في مجالات متعددة ، وفي مقدمتها مجال العلاقات الإنسانية .

2 – تزويد العاملين بالمهارات الإنسانية اللازمة لرفع مستويات التدريب بما يكفل رفع مستوى الكفاية الإنتاجية الى أقصى ما يمكن تحقيقه ، مع عدم إغفال الجانب السلوكي .

3 – رفع مستوى المهارات الفردية الضرورية لتكوين علاقات إنسانية جيدة مع المحافظة عليها . ومن المعروف أن مثل هذه المهارات تعتبر عوامل أساسية لدى القيادات المنتجة على مختلف مستوياتها ، وبخاصة المستويات الإدارية العالية ، والمشرفين ، وملاحظي الإنتاج .

4 – تنمية المهارات اللآزمة في مجالات تحفيز العاملين ، وتنمية الخبرات التي تمكن الفرد من التفاعل على مختلف المستويات بفعالية .

** *مجموعات التدريب* .

من بين الوسائل المستخدمة للتدريب في مجال العلاقات الإنسانية التدريب في مجموعات ، أو ما يطلق عليها" ***مجموعات التدريب*** ". ويهيء جو المجموعة للمتدريب الفرصة لفهم أنفسهم وكيفية تأثيرهم في الآخرين ، ولتعلم بعض أساليب التصرف في المواقف الحياتية والعملية التي يصادفونها يوميا في الحياة العامة وفي مواقع العمل . ومن بين هذه المجموعات :

1 – *مجموعات التدريب (T - GROUP)* .

وهي مجموعة صغيرة يجري التدرب فيها من اجل أن يدرس المتدربون سلوكهم كما يحدث أثناء تفاعلهم في المجموعات الإجتماعية

الصغيرة وجماعات العمل . وهي تتطلب المواجهة والتقابل وجها لوجه ، وتتميز بما يلي :

1–1 – التركيز على مستوى الشعور أثناء الإتصال كما يحدث في لحظة الإتصال نفسها .

1–2 – لا يوجد نظام معين للتدريب ، وإنما يختار أعضاء المجموعة الموضوعات والمشاكل التي يودون طرحها ، ويحددون بأنفسهم الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف ، دون أن يملي عليهم أحد ماذا يفعلون .

1–3 – تتميز المجموعة بصغر الحجم ، والتفاعل على أعلى المستويات ، والمشاركة ، وضمان حرية الإتصال .

وعادة ما يشترك في هذه المجموعات مدراء العمال ، ورجال الإدارة ، والاخصائيون الإجتماعيون ، والمدرسون وغيرهم .
وتشير نتائج الدراسات التي أجريت على منتسبي هذه الجماعات الى حدوث التغييرات التالية[1] على الأعضاء بعد إنتهاء فترة التدريب :

1 – محاولة الأعضاء فهم الآخرين مع التركيز على حسن الإنصات .

2 – ارتفاع مستوى التعاون مع سهولة التعامل مع الآخرين .

---

(1) COOPER, C.L. et.,al. T- GROUPS, A SURVEY OF RESEARCH . LONDON : JOHN WILEY AND SONS LTD., 1971 .

3 — زيادة مستوى الوعي بسلوك الآخرين ، وقد انعكس ذلك في إهتمام الأعضاء بتحليل نشاطات الآخرين وإدراكهم بشكل أفضل .

4 — أصبح الأعضاء أكثر وعيا بسلوك الآخرين وأكثر حساسية لردود أفعالهم .

5 — ارتفاع مستوى وعي الأعضاء وحساسيتهم بحاجات الآخرين ومشاعرهم .

6 — أصبح الأعضاء أكثر تقبلا للآخرين ، وأكثر تسامحا وصبرا معهم ، وأكثر اعتبارا لهم .

7 — أصبح الأعضاء أكثر استعدادا لتلقي المعلومات الجديدة والاقتراحات وأكثر تقبلا لها ، وأقل تمسكا بالمعتقدات التي لا تستند الى دليل .

ونسوق فيما يلي مثالا لفعالية مجموعات التدريب ، وذلك باستعراض دراسة أجريت للتعرف على التغيرات التي تحدث للفرد في برامج تطوير القدرات الإدارية ، عن طريق المشاركة في مجموعات التدريب [1].

وقد أجريت هذه الدراسة بهدف متابعة وتقدير فعالية أحد برامج التطوير المؤسسي بإحدى المنظمات الصناعية . كما تحدد هدف الدراسة

[1] VALIQUET, MICHAEL I. INDIVIDUAL CHANGE IN MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM. JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE, 4, 1968, PP. 313 - 325.

في معرفة مدى تطبيق أعضاء المجموعة التدريبية لما تعلموه في مجموعة التدريب عمليا خلال ممارستهم لأعمالهم ، وهو ما يسمى في مجالات التعليم والتدريب " *بانتقال أثر التدريب* " .

وبما أن المنظمة التي أجريت فيها التجربة كانت تعاني من عدم الفعالية في عملياتها ، فقد هدفت ، في المقام الأول ، الى الاستفادة من مجموع القوى العاملة المتوفرة لديها وتحسين مستوى التعاون بين العاملين ، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة .

وقد اشتملت هذه الدراسة ، وقت إجرائها ، على ثلاثة جوانب ، هي :

1 — التعرف على أسباب عدم الفعالية .

2 — تحديد نوع التغيير المطلوب للتغلب على المشكلة وتحديد الخصائص المطلوبة لإحداث التغيير .

3 — إحداث التغيير عن طريق مجموعات التدريب وفقا للخصائص التي تم تحديدها ، وتبعا للوظائف المختلفة ولمجموعات العمل المتنوعة ،من أجل رفع مستوى الفهم وزيادة مستوى التعاون بين العاملين .

وتشير نتائج هذه الدراسة الى ان نسبة عالية من المتدربين تتراوح بين 12 و 56 بالمائة استفادت عمليا من التدريب في النواحي التالية :

- ***مجالات الإتصالات .***
- ***الإنتماء للآخرين .***
- ***تحمل المسئولية .***
- ***التعاون مع الآخرين .***
- ***المرونة الوظيفية .***
- ***السيطرة على النفس .***
- ***زيادة الوعي بالسلوك الشخصي .***
- ***زيادة الحساسية بما يدور داخل الجماعة .***
- ***زيادة مستوى الإحساس بمشاعر الآخرين .***
- ***تقبل الآخرين .***
- ***تقبل المعلومات الجديدة .***
- ***الثقة بالنفس .***
- ***الشعور بالراحة .***
- ***الإستبصار بالنفس والوعي بالدور الذي يقوم به المتدرب.***

وقد جرى إستخدام مجموعات التدريب في كثير من مجالات العمل من أجل تحقيق الأهداف التالية ، على وجه الخصوص :

1 ـ تغيير الإتجاهات ذات العلاقة بمجال العلاقات الإنسانية .

2 ـ القضاء على التعصب أو التحيز بين مختلف قطاعات العاملين ، أو التخفيف من حدته .

3 ـ استخدامها كأداة لإحداث التغيير المطلوب في المنظمة بصفة عامة .

2 ـ ***مجموعات المواجهة (ENCOUNTER GROUPS)*** .

وهي تسمى أحيانا بمجموعات المختبر أو مجموعات التدريب على زيادة الحساسية في مجال العلاقات الإنسانية ، كما تسمى أحيانا أخرى بمجموعات المواجهة الأساسية أو بورشة عمل في مجال العلاقات الإنسانية . وقد تم استخدام هذه المجموعات في مجالات مختلفة ، داخل المصانع ، وفي المنظمات والمؤسسات التعليمية وغيرها .

ويتم التركيز في هذه المجموعات على الخبرات ذات العلاقة بمجال العلاقات الإنسانية ، وعلى إعادة تفحص الخبرات السابقة واكتشاف ديناميات التطور الشخصي . كما يتم تسليط الضوء أحيانا على عوامل المواجهة الأساسية والعلاقات بين الأفراد . ويفضل أن يكون عدد المشاركين في مثل هذه المجموعات من 8 ـ 18 شخصا .

** الأسس النظرية التي تقوم عليها هذه الجماعات [1].

1 ـ أنه في حالة إتصال الناس معا وتفاعلهم بصدق وأمانة وتفتح ، فإن قوى النمو الطبيعية الكامنة فيهم تبدأ في العمل ، مما يؤدي الى تحقيق الذات والى إثراء الشخصية .

2 ـ أن البيئة التي تصنعها جماعة زيادة الحساسية وما يتوفر فيها من الشعور بالحرية والبعد عن التعقيدات والرسميات ، تشعر الفرد تدريجيا بالأمان مما يجعله يتخلى عن دفاعاته النفسية ويتخلص من الأقنعة الزائفة التي يختفي وراءها .

3 ـ قيام الصلات التي يبنيها الفرد ، في هذه المجموعات ، مع الآخرين على المشاعر بشكل مباشر ، مما يقرب بين الأفراد ويشجعهم على تفحص مشاعرهم والتعبير عنها .

4 ـ تساعد هذه المجموعات الفرد على أن يفهم نفسه وعلاقته بالآخرين بشكل صحيح وفي وسط إجتماعي طبيعي .

5 ـ تساعد هذه المجموعات ، وما تتيحه من فرص التفاعل الإجتماعي ، الفرد على تغيير إتجاهاته الشخصية وسلوكه والإقبال على تجربة الإتجاهات الجديدة وأنماط السلوك بعد إعادة تشكيلها بدون رهبة أو خوف .

---

[1] ROGERS, CARL R. THE PROCESS OF THE BASIC ENCOUNTER . IN ROBERT S. CATHCART AND LARRY S. SAMOVAR (EDT.), SMALL GROUP ENCOUNTER. DUBUQUE, IOWA : WM.C. BROWN CO. PUBLISHERS, 1972, P.188 .

6 ـ نظرا لإنتقال أثر التدريب والخبرات التي يتعلمها الفرد في هذه المجموعات الى مواقف أخرى خارج المجموعة ، فمن المتوقع أن يستخدم الفرد ما تعلمه في المواقف الحياتية اليومية أو في بيئة العمل .

** أهمية هذه المجموعات :

1 ـ الكشف عن الإتجاهات :

يعمل البعض ، خلال لقاء الجماعة ، على الكشف عن اتجاهاتهم والتعرف عليها ، كأن يكتشف الشخص مثلا بأنه لا يقيم علاقات مع الآخرين بسهولة ، أو أنه عادة ما يختفي وراء الأقنعة أو المناصب الرسمية من أجل حماية نفسه وحتى لا يسمح بوصول الأشياء التي يتأذى منها إليه ، في حين لا يسمح لنفسه بالتعبير عما بداخله . كما قد يلاحظ الفرد كثرة استخدامه لوسائل الدفاع النفسية من أجل كبت انفعالاته ، مما يجعله يشعر بالضيق ويفتقد الشعور بالسعادة .

2 ـ وصف المشاعر الماضية :

وعادة ما تتناول مناقشات الجماعة وصف المشاعر الماضية وتأثيرها على الحاضر . فقد يبدأ أحد المدراء بوصف مدى شعوره بالإحباط في بعض المواقف التي صادفته في عمله ، كما قد يصف آخر الدوافع التي تجعله يتعالى على العاملين أو يقسو في معاملة المرؤوسين .

3 ـــ التعبير عن المشاعر السلبية :

تسمح المجموعة للأعضاء بمصارحة الآخرين في حالة شعورهم بمشاعر سلبية تجاههم . ويتم التعامل داخل المجموعة على أساس العضوية وليس على أساس المواقع الوظيفية أو المراكز الإجتماعية . ويرى علماء النفس بأن تعبير الأعضاء عن مشاعرهم السلبية تجاه الأعضاء الآخرين يخدم غرضا هاما من أغراض المجموعة ، حيث يسمح للعضو بإختبار مستوى الحرية ومدى توفر الأمان اللازم للتعبير عن مشاعره دون خوف، أو توقع تلقي العقاب .

4 ـــ مساندة الآخرين :

إن أهم الجوانب الإيجابية في المجموعات وقوف الأعضاء الى جانب بعضهم عند شعور أي منهم بالألم أو المعاناة . فعندما يرتفع مستوى الحساسية والشفافية لدى الأفراد يصبحون أكثر تفهما وتقبلا للآخرين ، كما يستطيعون في كثير من الأحيان الإحساس بما يدور بداخل الآخرين حتى ولو لم يقوموا بالإفصاح عما يحسون به ، مما يجعلهم يتقدمون لمساندتهم والوقوف الى جانبهم .

5 ـــ تقبل الذات :

يشير بعض العلماء الى أن مستوى تقبل الذات قد يقف بين الشخص وبين استعداده لتقبل التغيير ، وأن وعي الإنسان بهذه الحقيقة وتفهمه لها يجعله يعمل على تغيير اتجاهاته وتقبل ذاته . ويؤدي ذلك بدوره الى تهيئة

الفرد لبداية التغير في المسار المطلوب . فقد يكتشف أحد الأعضاء أنه محب للسيطرة ويفضل التحكم في الآخرين ، كما قد يشعر عضو آخر بأنه في أعماق نفسه ليس سوى طفل صغير يعصره الألم ويدعو حاله للرثاء ، رغم تظاهره بأنه مدير على مستوى عال من المسئولية وقادر على المنافسة .

6 ـــ التعرف على ردود الأفعال :

نظرا لعامل الحرية الذي يوفره مناخ الجماعة ، فإن العضو سرعان ما يتوفر لديه مقدار كبير من المعلومات عن نظرة الآخرين إليه وكيف يرونه. فقد يكتشف أحد أعضاء الجماعة بأن الأعضاء الآخرين يكرهون فيه مبالغته في إظهار الصداقة للآخرين ، على سبيل المثال ، وأن المدير الذي يتنمق في حديثه ويختار كلماته بدقة ويزنها بعناية قد يفاجأ بنظرة الآخرين له على أنه شخص ممل ويتظاهر بالعظمة .

كما انه أحيانا ما تكتشف الموظفة التي تبالغ بشدة في مساعدة الآخرين من أعضاء الجماعة أنهم لا يحبون فيها قيامها بلعب دور الأم معهم. وبالرغم من أن قسوة ردود الأفعال تلك قد تؤدي الى شعور الشخص ببعض الحزن ، الا أنها تساهم بشكل فعال في مساعدة عضو الجماعة على إعادة النظر في صورته وتقييم سلوكه وإعادة تشكيله بشكل إيجابي .

7 ـــ المواجهة :

أحيانا ما تحدث مواجهات بين الأعضاء ، وهي عادة ما تكون إيجابية وبناءة ، حتى وان بدت ذات مظهر سلبي على السطح . ومع ذلك ، فمن

الملاحظ أنه عادة ما تنتهي مثل تلك المواجهات بتفهم كل طرف للآخر بشكل صحيح دون السماح للدفاعات النفسية بتعكير جو العلاقات بينهما .

— مجموعات المختبر (LABORATORY GROUPS) .

وتعتمد على إستخدام المجموعات الصغيرة كأداة للتعلم واكتساب الخبرات السلوكية . ويؤكد ذلك اهتمام رجال الأعمال ، وبخاصة في الدول الصناعية بما يسمى " *مختبر المجموعات الصغيرة* " كوسيلة لتحسين المهارات الإدارية ، ولتعميق العلاقات الإنسانية بين العاملين ، وكأسلوب إيجابي لزيادة الإنتاج في منظماتهم . وعادة ما يتسم جو المجموعة بالسمات التالية [1] :

1 — أن التفاعل يحدث في داخل المجموعة وجها لوجه ويهدف الى حدوث التعلم .

2 — أن المجموعات توفر نشاطات جيدة الإعداد وتعتمد على التفاعل بين الأفراد والمجموعات ، حسب أهداف المشاركين في المجموعة .

---

(1) EGAN, GERALD. ENCOUNTER : GROUP PROCESSES FOR INTERPERSONAL GROWTH. BELMONT, CALIFORNIA : WADSWORTH PUBLISHING CO., INC., 1970 . P.4 .

3 — أن هناك عملية منظمة " *للتغذية الراجعة أو المرتدة* " ، مما يسمح للأفراد بالتعرف على ردود أفعال الآخرين تجاههم وتحليل تلك المعلومات وتحديد آثارها عليهم .

4 — تشجيع المنتسبين على البحث عن حلول إبداعية لمشاكلهم الإنسانية القديمة التي لا تجدي معها الطرق والحلول التقليدية .

5 — تشجيع الفرد على إعادة تقييم مفاهيمه وقيمه بناء على تحليل الخبرات المباشرة التي تحدث في المجموعة .

ومن أهم المظاهر المرتبطة بهذه المجموعات أن التعليم المؤثر في العضو يحدث من خلال التفاعل وجها لوجه . كما أن هناك قنوات أخرى يحدث من خلالها التعلم مثل التعلم الذاتي ، والمحاضرات ، والتدريبات المتنوعة .

ومن أجل أن تصبح للخبرة الجماعية أهمية على سلوك الأعضاء خارج المختبر ، فلابد من أن تختلف نوعية التفاعل فيه عن نظيره الذي يحدث في مواقف الحياة العادية ، وأن يتم التركيز وتسليط الضوء على الجوانب الهامة في الحياة العملية لعضو الجماعة ، مثل : الأساليب الإدارية ، وإتخاذ القرارات ، والعلاقات بين الأفراد ، وغيرها . كما يجب تشجيع

المشاركين على تجربة أنماط سلوكية جديدة بشرط الا يكون قد تم استخدامها من قبل .

وتوفر المجموعات للأعضاء نوعا من الحرية في التصرف وفي إستخدام الأساليب السلوكية التي لا تتوفر لهم في بيئتهم الطبيعية . ويؤدي التخلص من الروتين والتقليدية مع الشعور بتلك الحرية الجديدة الى إعادة تفحص السلوك المعتاد دون رهبة أو خوف أو تحفظ ، وتجربة أساليب جديدة من السلوك وإحلالها محل النشاطات السلوكية القديمة عديمة الجدوى .

** ***حجم المجموعة :***

يجب أن يكون حجم المجموعة صغيرا ولا يزيد عن 12 عضوا في الأحوال المثالية ، مما يمنح الأعضاء الفرصة للتفاعل بشكل جدي . ويجب الا يكون العدد صغيرا جدا مما يجعل التفاعل محدودا ، ولا كبيرا جدا مما يسمح لبعض المشاركين بالإختباء وراء غيرهم والهرب من عمليات التفاعل .

** ***أهداف المختبر :***

على الرغم من تعدد صنوف المختبرات مما يجعل أهدافها متنوعة ، الا أن هناك أهدافا عامة تشترك فيها جميعا . وقد جرى الإتفاق على الأهداف التالية [1] :

1 ـ الإستبصار ، أي حدوث نوع من التعلم القائم على معرفة الذات .

[1] المصدر السابق ، ص. 8 ـ 9 .

2 ـ تفهم الظروف التي تشجع على قيام المجموعة بوظائفها أو تلك التي تعيقها عن العمل .

3 ـ تفهم العمليات التي يقوم عليها التفاعل في المجموعات .

4 ـ إكتساب المهارات في تحليل سلوك الأفراد والمجموعات والمنظمات.

** ***تدريب المجموعة :***

يتم استخدام مجموعة من التدريبات المتنوعة بهدف استثارة المتدربين وحثهم على التفاعل . فقد تقدم للمتدربين مشكلة لإيجاد حل لها ، وبعدما يتم التوصل الى حل معين يعاد توزيعهم على مجموعات أخرى ممن توصلوا الى حلول مختلفة . وفي هذه الحالة فإنه يتعين على المجموعة الجديدة إعادة بحث المشكلة من جديد والتوصل الى حل جماعي جديد . وبعد التوصل الى الحل الجديد المختلف يمكن للأعضاء مناقشة طريقة التوفيق بينهم لإختيار حل واحد جماعي ووصف ما عانوه من صدامات أو صراعات نفسية في سبيل تحقيق ذلك .

ويمكن تقديم تدريبات لغوية أو غير لغوية لتحقيق مثل هذا الغرض .

** <u>*أساليب التدريب السلوكي في المجموعات*</u> :

تستخدم المجموعات أساليب متنوعة في التدريب في مجال العلاقات الإنسانية ، ونستعرض فيما يلي بعضا منها [1] :

1 – *النقاش* .

ولا ينظر الى النقاش هنا على انه النتيجة النهائية المستهدفة ، وانما يعتبر وسيلة لتحقيق بعض أهداف المجموعة التي لا يستطيع الأفراد التوصل اليها بمفردهم . وعادة ما يهدف النقاش الى ما يلي :

1–1 – التوصل لحل بعض المشكلات .

1–2 – المساهمة في عمليات التعلم .

1–3 – ضمان موافقة الجماعة على التغيير المتوقع حدوثه ، أو لضمان قيامهم بنشاط ما .

وتبدأ جميع النقاشات بطرح بعض المعلومات المؤكدة أو الموثوق بها والآراء التي يمكن النظر فيها أو دراستها .

* *محتوى النقاش* /

من المعلوم أن توفير المعلومات وتقديم الآراء وحدها لا يكفي ، وإنما يجب التعامل معها بطريقة تخدم الهدف . ويتوقف نجاح المناقشة على طريقة

---

[1] CATHCART , ROBERT S. AND SAMOVAR, LARRY A. SMALL GROUP COMMUNICATION, DUBQUE, IOWA : WM.C. BROWN CO. PUB., 1972 .

تطوير الموضوع بشكل تدريجي منظم ، بحيث يبدأ بتحديد المشكلة أولا ، ثم يتم الإنتقال منها الى إستعراض الحلول المقترحة والإتفاق على إختيار حل واحد من بينها . وتعتمد نوعية التفكير على مهارة الأعضاء في البحث. فبعض الأعضاء يكون موضوعيا ومنطقيا بينما يبدو غيرهم عكس ذلك تماما . وتعتبر حلقات النقاش أفضل من وسائل أخرى كالمحاضرة مثلا ، وذلك لإنها توفر جوا مناسبا لحدوث التفاعل بين الأعضاء ، كما تؤدي الى مشاركة الجميع بشكل إيجابي .

2 – *لعب الأدوار* .

ويمكن تحقيق ذلك عن طريق مواجهة الشخص بموقف معين على أن تترك له حرية التصرف . ويمارس الشخص في هذه الحالة مهام الدور الذي يطلب منه القيام به .

3 – *التمارين الإدارية* .

هناك موضوعات متنوعة تصلح كتمرينات لإكتساب الخبرات في المجموعات التدريبية أو المختبر التدريبي . فأحيانا ما تستخدم المجموعات التي تهتم بالمنظمة فكرة الشبكة الإدارية التي سبق ذكرها (*شكل 3*) . وتهتم تدريبات الشبكة ، في هذه الحالة ، بأساليب الإدارة مع التركيز على الجانبين المهمين في مجال المهارات الإدارية وهما العلاقات الإنسانية من جانب ، والإنتاج من جانب آخر .

الفصل الرابع

المحددات الفردية للسلوك

- الإدراك .
- الدافعية .
- التعلم .
- الإتجاهات .
- الشخصية .

الفصل الرابع

المحددات الفردية للسلوك

السلوك ليس حدثا عشوائيا أو من قبيل المصادفة ولا ينطلق من فراغ ، وإنما ينشأ عن أسس معظمها ثابت وقليل منها مؤقت وطارئ .

فنحن وإن كنا لا نستطيع التنبؤ بسلوك الإنسان بشكل يقيني وصادق تماما ، الا أنه بإمكان علماء السلوك التنبؤ بإمكانية حدوث سلوك ما لشخص ما بشكل نسبي . ويرجع السبب في ذلك الى أن ما نراه من مظاهر السلوك ونظنه عملية بسيطة ما هو الا محصلة مجموعة من العمليات العصبية والنفسية وعوامل متنوعة أخرى تساهم فيه مثل المكونات الفطرية والعوامل المكتسبة.

وسوف نتناول في هذا الفصل المحددات الفردية للسلوك بالتفصيل :

أولا

الإدراك .

يشار الى الإدراك على انه مجموع العمليات التي تؤدي بالإنسان الى الوعي بالبيئة المحيطة به وقيامه باختيار المثيرات التي يتم الإنتباه اليها عن طريق أجهزته الحسية ، ثم تنظيم تلك الخبرات بشكل يؤدي الى تفسيرها وفهمها . وتعتمد هذه العملية على فهم المعلومات (المدخلات) القادمة بعد تحليلها وربطها بالخبرات السابقة . وبشكل آخر ، يمكن القول بأن الإدراك هو عملية يتعرف الكائن الحي بواسطتها على المعلومات والخبرات عن طريق المثيرات البيئية المحيطة ، وعن طريق عمليات الحس وبمشاركة الجهاز العصبي .

وعادة ما يقصد بالمثيرات جميع أشكال القوى المادية مثل موجات الضوء التي تدرك عن طريق الإبصار ، وموجات الصوت التي تدرك عن طريق السمع ، وقوى الضغط التي تدرك عن طريق اللمس ، والمواد الكيميائية التي تدرك عن طريق الشم أو الذوق .

ويعني كل ما سبق أننا ننتبه الى ما يدور حولنا ، بسبب إنتقال الصور والأحاسيس والمؤثرات السمعية عبر المسارات العصبية الى الجهاز العصبي

المركزي ، وحيث تتولى مراكز المخ استقبالها وتنظيمها وإخضاعها لمجموعة من العمليات ، مما يؤدي الى حل رموزها وتفسير معانيها وفهمها بوضوح .

ويتعرض الموظفون والعمال في المؤسسات والمنظمات لمثيرات كثيرة في بيئة العمل المحيطة بهم ، سواء كان ذلك في شكل أوامر وتنبيهات أو توجيهات أو تعليمات من رجال الإدارة العليا والرؤوساء والمشرفين ، أو كان مصدرها التفاعل مع الآخرين من زملاء العمل . وتمثل تلك المثيرات كما ضخما من المعلومات المسلطة على الإنسان والتي يضطر الى الإختيار من بينها لما يلتفت إليه وإهمال ما كان عديم الأهمية منها بالنسبة إليه ، وقت قيامه بعملية الإختيار . ثم يقوم بعد ذلك بتحليل تلك المعلومات وتفسيرها حتى تصبح ممكنة الفهم ، على ضوء خبراته السابقة ودوافعه ، وطبيعة المعلومات وأهميتها بالنسبة إليه ، ومدى تأثيرها عليه وعلى علاقته بالبيئة . ويختلف الناس ، بطبيعة الحال ، في تقديرهم لطبيعة المثير وأهميته ، وفي سرعة إستجابتهم له ، وفي مدى قدرتهم على التعامل معه أو حل شفرته .

** متطلبات الإدراك .

يتطلب الإدراك مجموعة من الأمور الضرورية لحدوثه ، وفي مقدمتها :

1 ـ سلامة أجهزة الحس .

وتعتبر الأجهزة الحسية هي بوابة الإدراك والنافذة التي يطل منها الفرد على العالم المحيط به . فإذا ما أصاب أحدها العطب قلت قدرته على إستقبال المثيرات بقدر ما حدث من خلل سواء كان جزئيا أم كليا ، مؤقتا أم دائما .

2 ـ سلامة الجهاز العصبي .

من المعروف أن الجهاز العصبي هو مركز إستقبال المثيرات ، كما أنه يحوي مراكز مختصة بالتعامل مع مختلف الأحاسيس وإخضاعها لعمليات حل الرموز ، وتحليل محتوياتها ، وربطها بالخبرات السابقة ، وتفسير معانيها . وعندما يختل عمل الجهاز العصبي فإن ذلك يؤدي الى إختلال عمليات الإدراك أيضا . ويلاحظ بأن إضطراب خلايا الإستقبال بالمخ يؤدي الى تشويش المعلومات القادمة وسوء فهمها مما يؤدي الى سوء عمليات التحليل وإضطراب النتائج .

3 ـ ضرورة التمتع بقدر مناسب من القدرات العقلية ومن الذكاء ، حتى يتمكن الفرد من القيام بعمليات تنظيم المعلومات وتحليلها وتفسيرها وربطها . ونظرا لإرتباط العمليات العقلية مثل التفكير والفهم والإستخلاص والتحليل والمقارنة والتعميم ، تخزين المعلومات بالقدرات العقلية ، فإن [illegible] حيث يرتقي مستوى الإدراك حين يتمتع

الفرد بقدرات عقلية عالية ، ويهبط مستواه حين يحظى الإنسان بقدرات عقلية متدنية .

5 ـ سلامة الذاكرة من الأعطاب .

أحيانا ما تصاب الذاكرة بأعطاب تؤثر في القدرة على التذكر بدرجات متفاوتة . ولما كانت عملية الإدراك مرتبطة بالقدرة على إستدعاء المعلومات والخبرات القديمة وربطها بالمثيرات والمعلومات الجديدة من أجل تحليلها وفهمها ، فإن أي خلل يصيب مراكز الذاكرة يؤثر على مستوى الإدراك .

ومما يلاحظ أن خلل الذاكرة قد يكمن في عدم قدرتها على الإحتفاظ بأثر الخبرات الجديدة فقط في حين تبقى المعلومات القديمة غير متأثرة . كما قد يرجع الخلل الى فشل الذاكرة في إستدعاء المعلومات والخبرات السابقة جزئيا أو كليا .

وتؤدي جميع الحالات السابقة الى إضطراب عمليات تخزين المعلومات واسترجاعها ، مما يؤثر بالتالي على مستوى الإدراك .

** عناصر عملية الإدراك .

يحدث الإدراك عن طريق ثلاث عمليات عقلية هي عملية ***الإختيار*** ، ***والتنظيم*** ، والتفسير .

• أولا : عملية الإختيار .

عادة ما يجد المرء نفسه محاطا بآلاف المثيرات التي يصادفها والتي تأتي من مصادر متعددة ، بحيث لا يستطيع الإلتفات اليها جميعا بأي حال من الأحوال . ونظرا لإن تلك المثيرات ليست على درجة واحدة من القوة أو الأهمية ، لذا يجد الفرد نفسه مضطرا للقيام بعملية إختيار لما يريد الإلتفات إليه منها ، فيوجه إنتباهه إليه بينما يهمل ما عداها . فالعامل في موقع العمل ، على سبيل المثال ، قد يجد نفسه محاطا بصوت الآلة التي يعمل عليها ، وصوت الآلات التي يعمل عليها زملاؤه ، وأحاديث زملائه ، وتعليمات المشرف أو المسئول ، بالإضافة الى عشرات المثيرات البصرية والسمعية والشمية والحسية الأخرى التي لا يمكن حصرها .

فإذا كان العمل والإنتاج والمحافظة على سلامة الآلة والحرص عليها من الأمور الهامة لديه ، فسوف يختار المثيرات المرتبطة بالآلة بينما يتجاهل جميع المثيرات الأخرى . ولهذا تصبح أذنه حساسة لأضعف الأصوات والنغمات التي تدل على سلامة الآلة أو إضطرابها ، بالرغم من كثرة الضوضاء والأصوات الأخرى المحيطة به . ونفس الشيء يقال عن سائق السيارة الذي ينتبه لأقل صوت غير طبيعي يصدر عن المحرك أو يشير الى عدم إنتظام عمله ، في الوقت الذي لا يلاحظ غيره من الرفاق أو الركاب ذلك ولا ينتبهون إليه .

، عتمد عملية حتيار معلومات ، نتقائها و لاستجابة لها ، من فرد الى آخر على عدة عوامل من بينها

أ — عوامل ذات علاقة بالمثير أو المعلومات القادمة .

ب — عوامل ذات علاقة بالشخص الذي يدرك المثير .

أ — العوامل ذات العلاقة بالمثير :

وهي تشمل ما يلي :

أ — 1 — قوة المثير .

عندما ننظر من حولنا الى شوارع المدن ووسائل الإعلان وصنوف الإعلانات ، نجد أنفسنا محاطين بعدد هائل من المثيرات الدعائية سواء كانت صوتية أو مرئية ، غيرها وبالرغم من إختلاف مصادرها وأهدافها الا أنها تتشابه جميعا في بعض السمات التي تزيد من قوة المثير مما يؤدي الى عظم تأثيره كضخامة الصوت ، أو شدة الإضاءة ، أو إستخدام الألوان الصارخة

وهي تعتمد على مبدأ واحد وهو أن الصوت العالي والإضاءة القوية والألوان الزاهية تؤثر أكثر من الصوت المنخفض والإضاءة الخافتة والألوان الهادئة على مستوى الإدراك

أ ـ 2 ـ حجم المثير .

أحيانا ما نشاهد إعلانا بحجم صفحة كاملة في جريدة أو مجلة ، وآخر بعرض العمارة التي يقع أعلاها ، وثالث تبلغ مساحته عشرات الأمتار المربعة . كما قد نلاحظ أن إرشادات المرور وغيرها بالطرق ، وإرشادات السلامة بالمؤسسات أصبحت تكتب بخط أكبر وتحتل مساحة أكبر من ذي قبل . ويرجع السبب في ذلك الى أن الأشياء الكبيرة عادة ما تجذب الإنتباه قبل غيرها من الأشياء الصغيرة التي قد لا يلتفت اليها .

أ ـ 3 ـ التباين .

ويشير هذا المفهوم الى إختلاف المثير عن الخلفية التي تقع وراءه . فالكتابة باللون الأبيض تبدو أنصع ما يكون فوق الأرضية السوداء ، والعكس. كما أن تأثير صوت الممثل المسرحي أو صوت الموسيقى يكون أوقع تأثيرا عندما يكون الحضور في حالة سكون مطبق أو هدوء تام . والمرأة تبدو أكثر جمالا وبهاء إذا ما أحيطت بعدد من الفتيات أنصاف الجميلات .

وقد استغل علماء الدعاية هذه الحقائق والمعلومات فأصبحوا يعرضون صور السيارات الحديثة وخلفها الصحارى الشاسعة أو الآثار القديمة . كما قد يلجأ خبراء السلامة الصناعية الى تصوير شخص معاق وخلفه أحدث الآلات لتعميق الخوف في نفوس الناس وتحذيرهم من أن التقنيات الحديثة لا تغني عن الحرص ولا تمنع وقوع الحوادث في تعاملنا مع الآلات .

أ ـ 4 ـ التكرار .

ويعتبر هذا المبدأ من أساسيات التعلم ، حيث يطلب المعلم من تلاميذه قراءة الكلمة أو الجملة أو الدرس أكثر من مرة من أجل تعميق الأثر وجودة التذكر . فكلما تكررت المعلومات بطريقة أو أخرى أصبحت أيسر على الفهم وأدعى للتذكر من غيرها . ويؤدي التكرار الى زيادة مستوى حساسية الفرد للمثير ، وقد تم استغلال هذا المبدأ لتحقيق أهداف مختلفة تبعا للإتجاه المطلوب . فتكرار الإعلان على فترات متقطعة قد يؤدي الى تذكر السلعة أو الإقبال على شراء منتج ما ، كما ان تكرار عرض صور الحوادث أو مناظر المصابين عن طريق وسائل الإعلام يتوقع منه أن يذكر المشاهد بأهوال الحوادث فيعمل على تجنبها . وأحيانا ما يعمد الآباء والمشرفين في مواقع العمل على تكرار توجيهاتهم ونصائحهم لغيرهم ، عندما يتسم سلوكهم بالجمود والنمطية حتى يثيروا إهتمامهم بما يقال ويدفعونهم الى السلوك المطلوب .

أ ـ 5 ـ الحركة والسكون .

يلاحظ في مجال التعليم أن المدرس الذي يندمج مع الأحداث ويتفاعل معها ويمثل المواقف التعليمية يكون تأثيره أشد وقعا لدى التلاميذ من المدرس الذي يجلس الى مكتبه ويقرأ للطلبة من كتاب أو يملي عليهم من مذكرة . كما أن حضور محاضرة يقوم فيها المحاضر بالحركة من أجل الشرح

، التوضيح [illegible] فيهم بشكل عميق [illegible] [illegible] شريط [illegible] للمحاضرة نفسها . كذلك يلاحظ أن استخدام مجموعة من الشرائح أو عرض شريط مرئي مع المحاضرة يكون أكثر فائدة من مجرد الإستماع للمحاضرة فقط .

ونفس الشيء يقال في مجال المنظمات ، فالمشرف الذي يقدم توجيهاته أو تعليماته بطرق وأساليب عملية تشتمل على تشغيل الآلات وبيان طرق صيانتها يحقق نتائج أفضل عما لو إقتصر الأمر على التعليمات اللفظية سواء كانت شفهية أم مكتوبة . كما أن اللقاءات وجها لوجه خير وأوقع أثرا من المحادثة الهاتفية أو توجيه التعليمات عن طريق مكبر الصوت عبر مسافات بعيدة .

أ / 6 — الجدة والألفة .

يميل كثير من الناس الى تحاشي الأشياء الجديدة التي لم يجربوها أو يصادفوها من قبل . ولذا فعادة ما تعمد وكالات الإعلان الى الدعاية للمستحضرات الجديدة في أجواء مألوفة للمشاهدين من أجل رفع مستوى تقبلهم لها . وكثيرا ما يتم عرض مثل هذه المنتجات في المعارض المزدحمة وفي المناسبات التي تتجمع فيها أعداد كبيرة من الناس بحيث يطلب منهم تذوق الأطعمة الجديدة او تجربة المستحضر الجديد من أجل تقبله والإرتياح لإستخدامه .

ونفس الشيء يقال عن المثير المألوف الذي يتم إعادة عرضه في مجال جديد أو في وسط غير مألوف ، حيث تكون فرصته لجذب الإنتباه أكبر . وقد استغلت وكالات الدعاية هذه الحقائق بشكل ذكي حينما تصور لنا وسائل الإعلام إنسانا يكاد يموت من العطش في صحراء جرداء قاحلة وخالية من كل شيء ، وفجأة يجد يدا تمتد إليه بمشروب مثلج أو يجد نفسه أمام صندوق مملوء بالثلج تبرز منه قنينة مشروب معين معروف ، مما يثبت من صورة ما يتم عرضه ويقويه في الذاكرة .

ب — عوامل ذات علاقة بالشخص الذي يدرك المثير :

ونعرض فيما يلي أهم هذه العوامل :

ب — 1 — التعلم السابق ومجموع الخبرات السابقة.

يدرك الإنسان ، بشكل سريع ، الأشياء المألوفة لديه والمسجلة في إطاره الإدراكي . أي أنه يدرك الأشياء التي ساهمت في حل مشاكله الماضية ويتوقع أن يستخدمها في حل مشاكله المستقبلية .

وتدفع الخبرات السابقة الفرد الى الإستجابة لمثيرات معينة تبعا لنوع التعزيز الذي تلقاه في السابق . فإذا لم يكن للفرد خبرة ذات علاقة بالمثير ، فقد لا يلتفت إليه أو يهتم به . وقد جسد لنا أحد الأفلام العربية هذه الحقيقة بشكل طريف ، حيث جاء البطل ليعمل مدرسا لإبنة أحد أفراد الطبقة الراقية (الباشا) .

وعندما حضر في يومه الأول ، ولم يكن له سابق معرفة بسكان القصر وجد أمامه رجلا في تمام أناقته ، فحياه تحية حارة على انه الباشا ، فإذا به يعلم بأن الرجل مجرد خادم للكلب ومدرب له .

وعندما رأى أشخاصا آخرين متأنقين حياهم عسى أن يكون صاحب القصر من بينهم ، إلا أنه اكتشف أنهم طاقم الخدم . وعندما التقى في نهاية المطـ جل يلبس ملابس العمال ويشتغل بالحديقة (وكان هو الباشا الحقيقي يمارس هوايته في العناية بالزهور) أنكره المدرس وأهانه ظنا منه أنه مجرد عامل تافه . ولو كنا مكان المدرس لسلكنا نفس المسلك ، لأنه متى كان العمال والخدم في منتهى التأنق ، فإننا نتوقع حسب مفاهيمنا الأليفة لدينا وخبرتنا السابقة ، أن يكون رب القصر أكثر تأنقا .

ب – 2 – *الحاجات والدوافع* .

نحن لا نولي اهتمامنا لجميع ما يحيط بنا ، وليس بوسع أي إنسان عمل ذلك بحكم قدرته المحدودة . ولكننا عادة ما نوجه انتباهنا الى الأمور المرتبطة بنا أو التي تهمنا ونهمل سواها . ودائما ما نعمل على إختيار مثيرات معينة وذات علاقة بخبراتنا السابقة أو تلك التي تحقق أهدافنا ، من بين مجموع المثيرات المتاحة لنا . وقد انتبهت شركات الدعاية والإعلان الى هذه الحقيقة واستفادت منها من أجل لفت انتباه المشاهدين بربط مادة الإعلان بحياتهم اليومية أو بما سوف تحققه لهم من مكاسب أو فوائد .

وتساهم توقعات الفرد ومصالحه وأهدافه على مستوى الإنتباه لديه وعلى مدى الإهتمام بالمعلومات التي يتم طرحها على شكل مثيرات متنوعة . فمن المعروف أنه عندما تكون المعلومات ذات علاقة بالعمل المهني أو مرتبطة بتحقيق المصالح الشخصية ، فإن الإنسان يوليها إهتماما أكبر بكثير مما لو كانت قليلة الأهمية له أو كانت لا تهمه على الإطلاق .

وتشير العديد من الأبحاث الى انه في حالة عرض بعض الصور التي تمثل مثيرات غامضة أو مبهمة وليس لها علاقة بالأشياء المألوفة على عينة من الأفراد الذين تركوا بدون طعام لفترات طويلة ، فإنهم سوف يرون في تلك الصور ، في معظم الأحوال ، مناظر أو أشياء لها علاقة بالأطعمة أو عملية الأكل .

ب – 3 – *السمات الشخصية للفرد* .

وتشمل المكونات العقلية كالذكاء ، والقدرات ، ومكونات الشخصية ، والقدرة على تقبل المواقف الجديدة والغريبة أو المثيرات الغامضة .

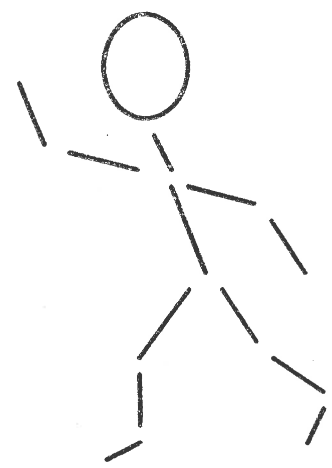
• <u>ثانيا</u> : *عملية التنظيم* .

وتشير الى قيام الفرد بتنظيم مجاله الإدراكي وما يراه ويسمعه ويحسه وفق نمط [illegible] الخبرات السابقة وطبيعة الموقف [illegible] الحالي .
[illegible] ولا

يختلف عليها إثنان ، أما في مواقف الخوف ، فقد يسمع الخائف صوت قطرات المياه المتتالية وكأنها أصوات أقدام مقبلة .

كما إننا عندما ننظر الى شكل ما لا ننظر الى أجزاء منه بقدر ما نركز على المنظر ككل . فنحن لا نرى في (شكل 4) دائرة ومجموعة من الخطوط الرأسية والأفقية ولكننا نرى شخصا يجري .

شكل (4)



- *ثالثا* : *عملية التفسير* .

وتشير الى محاولة استخلاص المعنى من المثيرات أو من مجموع المعلومات التي نتجه اليها ونقوم باختيارها . ويتم ذلك عن طريق مقارنة المثير الجديد بما يتوفر لدينا من معلومات وخبرات سابقة ، أو ما نتوقع حدوثه .

** *المراحل التي يتم من خلالها الإدراك* .

يرى بعض الباحثين [1] تقسيم هذه العوامل الى عاملين رئيسين هما المدخلات والمخرجات ، الى جانب مجموعة من العمليات المساعدة الأخرى ، وهي كما يلي :

1 — المدخلات .

وتتمثل في مواجهة الفرد لعدد من المثيرات في البيئة المحيطة ، مثل دخول الموظف لمكتبه ، أو وقوف العامل أمام الآلة أو مواجهته لبعض مكونات بيئة العمل ، أو توجيه المشرف مجموعة من إرشادات وتعليمات العمل للعمال .

(1) د. أحمدصقر عاشور . إدارة القوى العاملة . بيروت : دار النهضة العربية ، 1983 .

2 ـ قيام الجهاز الحسي بإستقبال المعلومات .

وتؤدي فعالية الجهاز الحسي وسلامة أعضائه الى إستقبال المعلومات بشكل صحيح ، طالما كان الشخص منتبها لها ومهتما بها . أما في حالة إصابة أحد أعضاء الجهاز الحسي بعطب أو إضطراب ، فإن ذلك قد يعمل على منع وصول المعلومات أو التشويش عليها .

3 ـ تفسير المعلومات .

بعد أن يقوم الفرد باختيار المعلومات التي ينتبه اليها ودخولها عن طريق أعضاء الجهاز الحسي ، تجري عليها مجموعة من العمليات لتنظيمها وتفسيرها عن طريق ربطها بالمعلومات والخبرات السابقة ، مما يؤدي الى فهمها واستيعابها .

4 ـ المخرجات .

وتتمثل في الإستجابة السلوكية التي يقوم بها الفرد ، وهي تأتي في شكل ردود أفعال استجابية سواء كانت ظاهرة أو باطنة .

ثانيا

الدافعية .

** دوافع السلوك البشري .

تلعب الدوافع دورا هاما في تحديد وتوجيه سلوك الكائن الحي . ويمكن تعريف الدوافع بأنها قوى دافعة أو موجهات للسلوك البشري تؤدي الى تحقيق هدف أو إشباع حاجة معينة .

كما يمكن تعريفها أيضا بأنها مجموع القوى الداخلية التي توجه الإنسان للقيام بنشاط ما أو بذل مزيد من الجهد والعمل لتحقيق هدف معين .

ومما يلاحظ أنه في حالة تقديم المثير المناسب ، فإن العمال يقدمون على العمل برغبة والتزام لدرجة تؤدي الى تحسن أدائهم ، أما عندما يصطدمون بالإدارة مثلا أو تحيط بهم بيئة عمل محبطة ولا تدفع للعمل ، فإن العقول تفقد تركيزها فيختفي الطموح والرغبة في إتقان الأداء . فالإنسان يستجيب للمؤثرات الداخلية أو الخارجية التي تؤدي إما الى رفع مستوى إنتاجه أو خفضه . ومن أولى مهام الإدارة في أي منظمة توفير الظروف الدافعة التي تؤدي الى حفز العاملين ، فلا يكفي أن يؤدي العامل عمله بشكل

مقبول ، ولكن المهم هو إذا ما كان هناك دافع يدفعه لإستخدام قدراته واستعداداته الى أقصى حد ممكن الوصول إليه .

ويحتاج العاملون في جميع المجالات بدون إستثناء الى نوع من الدوافع والحوافز بغض النظر عن طبيعتها . فالأستاذ الجامعي قد يرى في منصبه الأكاديمي نوعا من المكانة الإجتماعية التي لا تعادلها ثروة ، كما قد يجد رجل السياسة في الشهرة وتقدير الآخرين دافعا للإستمرار . ونفس الشيء يقال عن ممثلي المسرح والسينما ، وعن رجال الجيش والموظفين وغيرهم .

وأحيانا ما نتساءل عن مدى تأثير مختلف الحوافز المادية منها والمعنوية وأيهما أوقع أثرا في دفع العامل لزيادة إنتاجه وإتقان عمله ؟ .

ويتولى (كرفورد جرين ولت) (1) الإجابة عن هذه التساؤلات بأنه لا يوجد حافز أقوى أثرا من الحوافز المادية . فميل الإنسان الى مثل هذه الحوافز يعتبر من السمات البشرية .

ولا ترجع أهمية الحوافز المادية الى الرغبة في تكديس الثروة لإن ذلك يعتبر إنحرافا ويعد من المساوئ الإجتماعية ، وإنما لقوتها وقدرتها على

(1) GREENWALT, CRAWFORD H. THE UNCOMMON MAN. NEW YORK : McGRAW - HILL BOOK CO., INC., 1959, PP. 37 - 38 .

إستخدامها في التعامل في جميع الظروف كأداة للتبادل ، وذلك بعكس الحوافز المعنوية .

ويعتمد تحديد الهدف الذي يوجه إليه السلوك جزئيا على شعور الكائن الحي بالرضاء عن طريق ممارسة أنواع مختلفة من النشاطات التي تحقق له إرضاء ذلك الهدف . وعادة ما تتنوع الدوافع وأهدافها ، فقد تهدف الى إشباع الحاجة الى التقدير والإحترام ، أو الحصول على المال والجاه أو السلطة ، أو تحقيق مركز إجتماعي رفيع المستوى ، أو تحصيل العلم والإرتقاء في سلم المعرفة ، أو إكتساب الخبرة ، وذلك على سبيل المثال لا الحصر .

وقد اهتمت نظريات الشخصية بموضوع الدوافع بإعتبارها محورا للسلوك ، هذا بالإضافة الى صلتها الوثيقة والقوية بعلم النفس الصناعي ، وعلم الإدارة وعالم العمل .

ويمكن الإستفادة من مجال الدوافع في عمليات التخطيط وإعادة التنظيم في المؤسسات الصناعية والإجتماعية والتعليمية وفي العلاقات العامة وإدارة الأعمال .

ويؤكد العلماء على أهمية مجال الدوافع وعلاقته بعملية رفع كفاءة العامل من أجل رفع مستوى الإنتاج ، كما يشيرون الى أن مديري العمال ورؤساء الأقسام الإدارية والمشتغلين بمجال علم النفس الصناعي عادة ما يحتاجون الى طرق وأساليب جديدة لإعادة تنظيم العمل من أجل تحقيق

كفاءة إنتاجية عالية ورفع الروح المعنوية للعاملين . وأنه في حالة إستخدام مبادئ النظريات النفسية المتعددة التي تشير الى وجود هرم للحاجات لدى الأفراد ، وأن هناك حاجات أولية وأخرى ثانوية ، فسوف يصبح بالإمكان معالجة ضعف الأداء الوظيفي وإنخفاض مستوى المردود من العمل عن طريق تحديد تلك الحاجات والعمل على إشباعها .

وكما تشير تلك النظريات ، فإن إشباع الحاجات الأولية سيؤدي الى ظهور الحاجات العليا التي تدفع الى بذل مزيد من العمل والنشاط .

ويشير الباحثون في مجال الإدارة الى أن نقص مستوى الدافعية يؤدي في أغلب الأحوال الى نشوء مشاكل تؤثر على طبيعة العمل وعلى مستويات الإنتاج ، وأهمها :

1 — إرتفاع معدلات غياب بعض العاملين عن أعمالهم .

2 — تأخر العمال عن مواعيد بدء العمل .

3 — إنخفاض مستوى الرغبة في ممارسة العمل ، والتقاعس عن تحقيق مستوى الإنتاج المستهدف .

4 — عدم الإلتزام أو مراعاة الإنضباطية في العمل .

** العلاقة بين الدافع والحاجة .

الدوافع هي وليدة الشعور بالحاجة الى شيء ما ورغبة الإنسان في العمل على إشباعها . ويمكن القول بأن الحاجات تؤدي الى ظهور الدوافع التي تعمل بدورها على الحث على إشباع تلك الحاجات .

وتعمل الدوافع كمثيرات داخلية تؤدي الى الشعور بالقلق والتوتر ، مما يعمل بدوره على استثارة الفرد للقيام بنشاط معين بقصد التخفيف من حدة التوتر أو الشعور بالضيق والألم . ولا يمكن ملاحظة الدوافع بشكل مباشر وإنما يمكن الإستدلال عليها من فحص نواتج السلوك الظاهري ، مثل مشاهدتنا لشخص يأكل بشراهة أو يشرب بنهم فنحكم بوجود دافع الجوع أو العطش . كما قد نستنتج من قيام إنسان ما أو حيوان بالبحث بجنون عن قطرة ماء أو عن بقايا طعام من وجود دوافع الجوع والعطش .

وقد حاول العلماء تفسير نشوء الدوافع بوجهات نظر متعددة مثل ربطها بالغرائز أو بفكرة الأفعال المنعكسة ، الا أن أقوى هذه الآراء تتمحور حول النظرة القائلة بأن الكائن الحي لديه حاجات يحاول إشباعها عن طريق ما يقوم به من نشاط هادف في بيئته ، وأن الدوافع وليدة الشعور بالحاجة . وأن الحيلولة بين الإنسان وإشباع حاجاته يؤدي الى الشعور بالضيق والقلق والتوتر ، بينما يؤدي إشباع الحاجات الى شعور الفرد بالراحة وبإختفاء التوتر .

** الحوافز والدوافع .

أحيانا ما يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع على أنهما شيء واحد ، غير أنهما في واقع الأمر ورغم ارتباطهما الشديد ، مختلفان نسبيا . فبينما يعتبر الدافع من القوى المحركة في داخل الفرد والتي تدفعه الى إتباع سلوك معين لإرضاء حاجاته ، فإن الحوافز تعتبر من عوامل البيئة الخارجية المؤدية الى إستثارة القوى الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب .

ويمكن تعريف الحوافز على أنها مؤثرات خارجية تشجع الإنسان وتحفزه للقيام بالعمل والنشاط .

ويمكن تقسيم الحوافز الى أنواع ، وهي :

أولا : الحوافز المادية والحوافز غير المادية (المعنوية) .

أ ـ الحوافز المادية .

وهي مثيرات تعمل على إشباع حاجات الإنسان الأولية مثل الأكل والشرب والمأوى وغيرها ، سواء بالحصول عليها مباشرة أو عن طريق الحصول على دخل يضمن توفير تلك الحاجات كالنقود مثلا .

أ ـ 1 ـ دور الأجر كحافز .

ويعتبر المرتب أو الأجر أو الدخل الذي يتحقق عن طريق ممارسة العمل من الحوافز التي تؤدي الى إشباع الحاجات الشخصية ، وبخاصة الأساسية منها ، كما يساهم في تحقيق الحاجات الأخرى مثل الشعور بالقدرة على القيام بعمليات الكفاية الذاتية ، والشعور بالتقدير والإحترام ، والشعور بالقدرة على الإنجاز .

ويختلف بعض العلماء حول الدور الذي يلعبه الأجر كحافز ، ويرون بأن الأجر ليس الحافز الوحيد على العمل . ورغم اتفاقهم على إرضاء الحافز للحاجات الأولية أو الدنيا ، الا أن الخلاف يتركز حول مدى قدرة الأجر على مقابلة الحاجات العليا . فهناك من يعمل ويستمر في عمله رغم تقدمه في العمر وتمتعه بظروف إقتصادية جيدة ومدخرات تغنيه عن تعب العمل وانتظار الأجر . كما أن هناك من يهجر وظيفته ذات العائد المادي المرتفع ويقبل بأخرى أقل منها دخلا لأن الأخيرة تقابل حاجاته النفسية العليا وتحقق له الشعور بالرضاء عن العمل .

أ ـ 2 ـ المنح والمكافآت .

وهي حوافز تمنح لمن يقومون بأداء العمل بشكل مميز ، أو لمن يبذلون جهودا غير عادية ، أو لمن يقدمون أفكارا وأعمالا إبداعية أو إبتكارية. ويشترط لتأدية غرضها أن تمنح المكافآت والمزايا لمستحقيها فعلا دون سواهم .

أ – 3 – المشاركة في الأرباح .

ويتم فيها تخصيص نسبة معينة من الأرباح تدفع للعاملين كحوافز من أجل زيادة إنتاجهم . وهي تصرف على شكل مكافآت حسب النسبة المقررة .

أ – 4 – ضمانات العمل .

ويأتي في مقدمتها نظام الضمان الإجتماعي والتأمينات الإجتماعية التي تكفل للعامل حقوقه عند الإصابة في أثناء العمل ، وعند الإحالة للتقاعد ، أو في حالة المرض أو العجز المؤقت أو الدائم . كما تشتمل أيضا على تقديم الرعاية الصحية والإجتماعية ، وتوفير المسكن الصحي ووسائل المواصلات ، وتقديم الوجبات الغذائية بأسعار مدعومة وغيرها من الخدمات المشابهة . وتهدف هذه الضمانات الى رفع الروح المعنوية للعمال ، وعدم انشغالهم بما قد يحدث لهم بحيث يتجهون الى حصر تفكيرهم في عملهم وكيفية أدائه بإتقان .

ب – الحوافز المعنوية .

وهي حوافز غير مادية تعمل على إشباع الحاجات النفسية والإجتماعية ومن أمثلتها :

ب – 1 – الترقية .

وهي من الحوافز التي تقدم لمكافأة الممتازين في عملهم ، مما يؤدي الى إشباع الحاجة والى الشعور بالأهمية ، والحاجة الى التقدير والشعور بالإحترام ، وتحقيق المكانة الإجتماعية .

ب – 2 – المشاركة في إتخاذ القرار .

وهي من الحوافز المعنوية التي تتحقق عن طريق تعيين العمال في اللجان النوعية المختصة بالمؤسسات الإنتاجية ومشاورتهم عند إتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمؤسسة والإنتاج ، والإنصات لهم ، وفتح قنوات الإتصال ذات الاتجاهين (من أعلى الى أسفل ، والعكس) .

ثانيا : الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية .

أ – الحوافز الإيجابية .

وهي عملية تهدف الى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح والمكافآت والامتيازات التي تمنح في حالة قيام الفرد بالسلوك المطلوب حسب المواصفات الموضوعة أو حسب معايير الرضاء عن مستوى العمل الذي قام به .

أ ـ ***الحوافز السلبية*** .

وهي عملية تدعيم سلبي للسلوك غير المرغوب من أجل دفع الفرد الى الكف عن بعض عاداته أو أنماط سلوكه غير المرغوبة والتخلص منها ، مثل سلوك التباطؤ في العمل ، وكثرة الغياب ، وعدم إبداء الإهتمام الكافي بالعمل والإنتاج . وتتنوع هذه الحوافز من لفت النظر ، وتوجيه الإنذارات الى الخصم من الراتب ، أو الإيقاف عن العمل لفترة زمنية معينة ، أو الفصل من العمل نهائيا .

** ***أنواع الدوافع*** .

اهتم العلماء ، على إختلاف توجهاتهم ، بموضوع الدوافع . وقد بلغ الإهتمام بهذا الموضوع مبلغا كبيرا في مجال الإدارة والصناعة ، علي وجه الخصوص ، وذلك لما له من تأثير واضح على مستوى الإنتاج .

ومما هو ملاحظ أن كفاءة العاملين تتوقف على توفر عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل والإنتاج من ناحية ، والإقبال على العمل مع الرغبة في تأديته على الوجه المطلوب من ناحية ثانية .

وتتوقف القدرة على العمل والإنتاج على ما لدي الفرد من قدرات ومهارات طبيعية أو مكتسبة ، بينما يتوقف مستوى الإقبال على العمل على الحوافز والدوافع والحاجات الشخصية ومدى مقابلتها .

ويرى أصحاب نظريات الدوافع أن الإنسان يتولى توجيه سلوكه عن طريق حالات الدفع الداخلية . وتسمى هذه الحالات بأسماء متعددة مثل الحوافز ، والدوافع ، والرغبات ، والحاجات . كما يرى بعض العلماء بأنه عادة ما ترتبط دوافع الجوع والعطش وطلب الراحة أو الجنس أو اللذة وتفادي الألم بحالات عضوية ، وتسمى بالدوافع الأولية . وتظهر الدوافع الأولية نتيجة لعدم الإتزان الفسيولوجي (الوظائفي) بسبب نقص المواد اللازمة للجسم كالطعام أو الشراب مثلا ، أو في حالة حدوث إضطراب حيوي كيميائي بالجسم .

وهناك دوافع أخرى لا ترتبط بالحاجات العضوية للجسم ولا تتدخل في عمليات عدم الإتزان أو إعادة الإتزان ، وهي حوافز يتم تعلمها خلال مراحل النمو المختلفة ، ويشار اليها بالدوافع الثانوية . ويمكن شرح ما تقدم فيما يلي :

ـ ***الدوافع الأولية*** :

من المعروف أن هناك أشياء ضرورية نحتاجها من أجل إستمرار الحياة والبقاء ، مثل الطعام والشراب والهواء والدفء وما شابه ذلك ، وتسمى الدوافع التي تدعو الى تحقيق هذه الأشياء بالدوافع الأولية .

وعندما يحدث نقص في مستوى العناصر التي يحتاجها الجسم من تلك المواد أو الأشياء ، فإن ذلك يؤدي الى حفز الفرد ودفعه لمقابلة الحاجة وتعويض ما نقص منها . وإذا ما نظرنا الى هذه العملية من وجهة النظر الحيوية ، فإنها تبدو لنا بسيطة وواضحة . فالجسم يحتاج الى عناصر وأشياء معينة من أجل البقاء والحياة ، وفي حالة مقابلة تلك الحاجات فسوف يعمل بانتظام مما ينتج عنه الشعور بحالة من الاتزان الذي تبعث على الشعور بالسرور والراحة (حالة الشخص عندما يشبع رغبته من الطعام أو الشراب) .

أما في حالة استمرار نقص تلك الحاجات وعدم تعويضها ، فإن عمليات الاتزان تصاب بالخلل وتؤدي الى الشعور بعد الراحة . وعادة ما تؤدي حالة الشعور بعدم الراحة الى دفع الإنسان للقيام بنشاط ما بحثا عما يرضي حاجة الجسم ويعيد إليه سابق اتزانه .

ـ *الدوافع الثانوية :*

مر بنا فيما سبق أن الدوافع الأولية فطرية بطبيعتها ، وأنها ذات علاقة بالتكوين الوراثي للإنسان ، أما الدوافع الثانوية فهي متعلمة وتختلف نسبيا من شخص لآخر . ومن بين أهم الحاجات المتعلمة الحاجات الإجتماعية والرغبة في تحقيق مكانة إجتماعية عالية .

وقد جرى استغلال الحاجات الإجتماعية في المجال الإقتصادي بشكل ملفت للنظر ، حيث نجد رجال الإقتصاد يحاولون إرضاء حاجات الناس الإجتماعية عن طريق الإعلان عن وجود " وظيفة محترمة " ، وعن تأجير منزل يصلح " لسفير أو رجل أعمال " ، وعن بيع منزل في " حي راق " ، وعن توفر أجهزة وأدوات يستخدمها " كبار رجال الأعمال " ، وهكذا .

** *وظيفة الدوافع .*

تبدو علاقة الدوافع بالسلوك الإنساني وبالتعلم ، على وجه الخصوص، في الوظائف التالية :

1 ــ أن الدافع يعمل على حشد الطاقة اللازمة لممارسة نشاط ما ، مما يؤدي الى تنشيط سلوك الفرد ودفعه الى القيام بعمل ما من أجل إزالة حالة التوتر والقلق وإعادة الجسم الى حالة الاتزان السابقة .

2 ــ أن الدافع يعمل على تحديد مجال النشاط السلوكي الذي يوجه إليه الفرد اهتماماته ، من أجل تحقيق أهداف وأغرض معينة . فالسلوك بدون وجود الدافع يصبح عشوائيا وغير هادف . ومما يلاحظ أن كثيرا من الموظفين والعمال يصابون بالحيرة والارتباك عندما لا تحدد لهم اختصاصاتهم أو توضح لهم الأعمال التي يجب القيام بها ، فإذا ما تم تحديدها، نراهم يؤدون عملهم بكل دقة والتزام .

3 ـ يعمل الدافع على حث الكائن الحي على تكرار السلوك الناجح وتحاشي السلوك المؤدي الى العقاب أو الحرمان بسبب عمليات التعزيز . إذ يصبح دافع الكائن الحي هو الحصول على الثواب في شكل مادي أو معنوي وتجنب الفشل أو اللوم والعقاب .

** *وجهة نظر العلماء تجاه الدوافع .*

يشير فرويد الى أن الدوافع هي مؤثرات طبيعية تدفع الفرد الى القيام بنشاط ما من أجل إرضاء بعض حاجاته التي قامت بإثارة الدافع . ويؤدي الشعور بالحاجة الى تولد الضيق والقلق والى الشعور بالتوتر والألم ، مما يؤدي الى الضغط على الفرد ودفعه الى مزاولة بعض النشاطات التي تقود بدورها الى تخفيف حدة القلق والألم والتخلص منهما والشعور بالراحة في النهاية . وكلما اشتدت الحاجة إزداد الدافع وأرتفع مستوى القلق ، وكلما نقص الشعور بالحاجة قل الدافع وأنخفض مستوى القلق .

** *نظرية ماسلو للدوافع .*

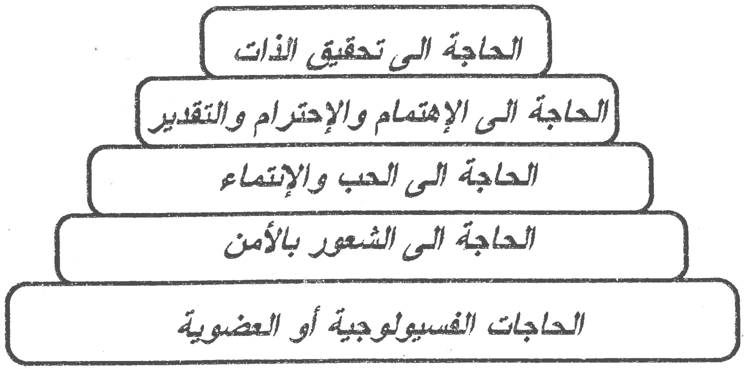
يرى ماسلو أن للكائن البشري حاجات طبيعية تتدرج في قوتها وطبيعتها وأهميتها وفق سلم الحاجات ، كما هو مبين في *(شكل 5)* . وقد

رتب ماسلو هذه الحاجات على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الأساسية الهامة والملحة والتي تستحيل الحياة بدونها ، وسماها بالحاجات الدنيا .

وتقع هذه الحاجات الفسيولوجية أو العضوية وأهمها الأكل والشرب والتنفس والإخراج عند قاعدة الهرم . ويلي ذلك ، الى أعلى ، الحاجات النفسية التي تبدأ بالحاجة الى الشعور بالأمن ، فالحاجة الى الحب والإنتماء ، فالحاجة الى الشعور بالإهتمام والتقدير والإحترام الى أن نصل الى قمة الهرم حيث الحاجة الى تحقيق الذات .

شكل (5)

هرم ماسلو للحاجات



ومما يلاحظ في هذا المجال ، أن تحقيق هذه الحاجات لا يتم دفعة واحدة ، وإنما يتم التقدم من حاجة الى أخرى بعد أن يتم إشباع الحاجة السابقة بشكل مقبول . إذ عادة ما يبدأ الإنسان بالعمل على إشباع الحاجات الفسيولوجية أولا ، وهي حاجات ضرورية ولا يمكن الإستغناء عنها أو العيش بدونها ، بالإضافة الى أنها حاجات عامة لازمة لجميع البشر على إختلاف أشكالهم وألوانهم . ومتى تم إرضاء الحاجات الفسيولوجية فسوف يرتقي الإنسان في سلم الحاجات درجة بعد أخرى ابتداء بالحاجة الى الشعور بالأمن ، وهكذا .

ويستنتج من نموذج ماسلو أن الإنسان الجائع ، على سبيل المثال ، لا يهتم بمسائل الأمن أو الإنتماء أو البحث عن الحب والتقدير . وأن متابعة الإهتمام بمثل هذه الحاجات والعمل على إشباعها لن يبدأ الا بعد إشباع دافع الجوع أولا .

كما أننا إذا حرمنا حيوانا أو إنسانا ما من الطعام لعدة أيام (إذا جاز حدوث ذلك) ، فإن جميع النشاطات التي سيقوم بها الكائن الحي ستهدف بشكل رئيسي ، الى الحصول على الطعام بأي شكل من الأشكال قبل التفكير في أي حاجة أخرى . وبالتالي ، فإنه يمكن القول بأن ردود أفعال الكائن الحي لبعض المثيرات العضوية أو الحاجات ، هي المحور الذي يدور حوله السلوك ، وأن النشاط الموجه لإرضاء تلك الحاجات يخبو أو يختفي في حالة إرضائها فقط .

ثالثا

التعلم .

من أهم النعم التي أنعم الله بها على خلقه هو تزويدهم بالقدرة على التعلم . وتولي الدول أهمية خاصة للتعليم والتعلم بوصفه أهم أدوات التنمية البشرية والتقدم الإقتصادي . كما أن مؤشر محو الأمية يعتبر دليلا على رقي الأمم أو تأخرها مقارنة بغيرها .

ويسهم التعلم بشقيه النظري والعملي في توفير العمالة اللازمة لتسيير دفة الحياة في أي مجتمع ، كما يعتبر الأساس الذي تنهض عليه الأمم . فمن جهة ، يعمل التعليم النظري على تزويد الفرد بمجموعة من المهارات الأكاديمية التي تسمح له بمواصلة تعليمه العالي بالدراسات الجامعية وما بعدها ، ويساهم في توفير المخططين والمبرمجين والإداريين وغيرهم في قطاعات التعليم والخدمات الإجتماعية في معظم أوجه الحياة ، كما يعمل من جهة أخرى على توفير المشتغلين بالأعمال الكتابية لمن يتوقفون عند نهاية المرحلة الوسطى من التعليم النظري .

ويهدف التعلم العملي والمهني الى إعداد المشتغلين في مجالات العلوم الطبيعية والهندسية سواء للراغبين في مواصلة الدراسات الجامعية والعليا أو لمن يرغبون في التوقف عند نهاية المرحلة المتوسطة للإنخراط في عالم العمل في فئة الفنيين والعمال من ذوي المهارة .

وليس بمستغرب أن يحظى موضوع التعليم والتعلم بأهمية خاصة لأنه القطاع الذي يضم عادة ما لا يقل عن 30 بالمائة من جملة السكان ما بين متعلمين ومعلمين ، كما أنه يحظى مع مجال الصحة بنصيب وافر من ميزانية المجتمع .

وما يجب أن نلفت الإنتباه إليه أننا لا نحس بعائدات التعليم والتعلم بشكل مباشر ، كما يحدث في المجال الإقتصادي مثلا عندما يتم حساب الأرباح والخسائر في نهاية المدة ، ولكن عائد التعلم عادة ما ينعكس بشكل غير مباشر في إرتفاع مستوى التفكير ، وفي تزويد الفرد بالمعارف والمهارات لتحسين طريقة عيشه وأساليب توافقه مع البيئة المحيطة ، وفي رفع الكفاءة الإنتاجية ، وفي مواكبة التقدم التقني ، وفي رفع مستوى العمل بالإدارة وغيرها من المجالات .

ويشير العلماء والباحثون الى أن الكائنات الحية تولد مزودة بالقدرة على التعلم بدرجات متفاوتة ، وذلك وفقا لطبيعة نوعها وما لديها من قدرات فطرية واستعدادات طبيعية . وبالرغم من أن كثيرا من الحيوانات تسبق الإنسان في بعض أوجه السلوك العضلي والحركي خلال السنة الأولى من العمر ، إلا أن الإنسان أختصه الله ، بشكل مميز ، فزوده بأجهزة شديدة

التعقيد تتولى إستقبال الأحاسيس القادمة من البيئة الخارجية وتصنيفها وتحليلها وفهمها ، مما يؤدي الى إكتساب المعلومات والمهارات وزيادة القدرة على حل المشاكل ، وارتفاع مستوى السيطرة على البيئة المحيطة .

** تعريف التعلم .

وضع العلماء تعريفات متعددة للتعلم ، يمكن إجمالها فيما يلي:

1 – أن التعلم هو تغير في السلوك أو الأداء ناتج عن التدريب أو الخبرة أو ما شابه ذلك .

2 – أن التعلم نشاط يمارسه الشخص وله تأثير على سلوكه المستقبلي .

3 – أن التعلم عملية يكتسب الفرد من خلالها مهارات جديدة ، ويتعرف على الأشياء ويدركها عن طريق الممارسة .

4 – أن التعلم عملية تستمر مدى الحياة وتهدف الى التوافق مع البيئة والسيطرة عليها ، سواء كان ذلك بشكل مقصود أم غير مقصود .

ويتضح مما سبق أن التعلم عملية يمكن الإستدلال عليها من نتائجها المتمثلة في تغير سلوك الفرد أو أدائه المستقبلي ، ويبدو ذلك في شكل إكتساب مهارات جديدة ، وتنمية القدرات ، والتوافق مع البيئة بشكل أفضل من أجل السيطرة عليها .

** أهداف التعلم .

يرى العلماء (1) تقسيم أهداف التعلم الى ثلاثة أهداف عامة وشاملة ، وهي كما يلي :

1 ـــ إكتساب الخبرة .

ويعمل الكائن الحي ، من خلال هذا الهدف ، على التعرف على الحقائق وتنمية خبراته المعرفية والعملية . ويحرص رجال الإدارة ومدراء الأعمال على تحقيق هذا الهدف من أجل رفع مستوى الأداء والفعالية لدى العاملين لديهم عن طريق برامج تعليمية وتدريبية تؤدي الى رفع كفاءتهم وتنمية قدراتهم وتوسيع مدى خبراتهم . ونظرا لتجدد المعلومات بشكل سريع في وقتنا الحاضر والتقدم التقني الهائل الذي شمل جميع أوجه الحياة ، فقد أصبح التدريب وإعادة التأهيل من العوامل الضرورية من أجل ملاحقة ومسايرة التغيرات السريعة . وقد دفع ذلك كثيرا من المنظمات الإقتصادية والإنتاجية الى إيلاء أهمية كبيرة لتلك البرامج .

2 ـــ تنمية الإتجاهات .

أحيانا ما تسأل بعض العاملين عن شعورهم تجاه الأعمال التي يمارسونها فيجيبونك بأن عملهم الحالي كان آخر شيء يفكرون في قبوله أو

(1) د. رمضان محمد القذافي . مصدر سابق ، ص . 30 ـــ 35 .

ممارسته قبل الإلتحاق بتلك الوظيفة أو المهنة ، الا أن إتجاهاتهم قد تغيرت تجاهه وأصبحوا يحبونه . وبالطبع ، فإن التغير الذي حدث لم يكن وليد الصدفة ، كما أنه لم يحدث بشكل فجائي .

ويمكن تفسير ما حدث بأنه كان نتيجة خضوع العامل أو الموظف لعمليات تعلم مباشر أو غير مباشر أدت الى تغيير إتجاهاته نحو عمله عن طريق ما يقرأه وما يسمعه وما يشاهده أو يمارسه ، ونتيجة لإحتكاكه بالآخرين والتعرف على جميع الحقائق ذات العلاقة بالعمل .

3 ـــ تنمية المهارات .

هناك العديد من المهارات التي يمكن تنميتها عن طريق التعلم سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر ، مثل المهارات العقلية والمهارات الفنية والمهارات العضلية والمهارات الإجتماعية وغيرها .

ويحتاج الفرد في سلوكه الحياتي أو العملي الى كل تلك المهارات كي يصبح على إستعداد للقيام بدوره كاملا في المجتمع كعضو قادر على فهم وإدراك ما يحيط به ، وقادر على إقامة علاقات إجتماعية وصلات إنسانية مع غيره من الأفراد ، وقادر على ممارسة حرفة أو عمل من أجل تحقيق الكفاية الذاتية .

** العوامل المؤثرة في التعلم .

تعتبر عملية التعلم من أهم النشاطات الضرورية للحياة ، حيث يولد الفرد وهو مزود ببعض القدرات الفطرية التي تساعده على بدء التعلم ، في حين يتم إكتساب كثير من المهارات المعينة على التعلم خلال فترات النمو المختلفة .

ومما يجب الإشارة إليه ، أننا نجد إختلافا نسبيا في القدرات ومستوى المهارات من شخص الى آخر ، وهو ما يسمى بالفروق الفردية .

وإذا كان من سمات الطبيعة البشرية أن يولد الفرد مزودا بقدرات فطرية تسمح له بالتعلم ، فإن البيئة المحيطة تعتبر الوسط الطبيعي الذي يسمح لهذه القدرات إما بالنمو والتطور ، وإما بالجمود والتحجر أو الإضمحلال ، تبعا لنوعها ومدى ثرائها وغناها بالمثيرات أو فقرها وحرمان الفرد من التعرض للمثيرات المناسبة .

وهناك بالطبع عوامل متعددة يصعب حصرها ، وهي ذات علاقة وصلة بالتعلم ، ومع ذلك فإنه يمكن إجمالها في عاملين أساسين ، هما :

أ ــ عوامل تتعلق بالمتعلم وطبيعة مكوناته الداخلية .

ب ــ عوامل ذات علاقة بالبيئة الخارجية .

وسوف نتناول هذه العوامل بإختصار ، فيما يلي :

أ ــ العوامل ذات العلاقة بالمتعلم ، وتنقسم الى :

أ ــ 1 ــ الدوافع .

ويختلف الأفراد في دوافعهم وفي قوة تلك الدوافع وإتجهاتها . وقد سبق تناول هذا الموضوع بشكل موسع فيما سبق .

أ ــ 2 ــ الذكاء .

وهو قدرة عقلية موروثة تسمح للفرد القيام بعمليات التصور الذهني ، والتفكير المجرد ، وإدراك العلاقات بين الأشياء ، وإجراء المقارنات ، والتعرف على مدلولات المفاهيم ، والقيام بعمليات الإستخلاص والإستنتاج والتعميم ، والتوافق مع البيئة ، وما شابه ذلك من العمليات العقلية .

وقد اختلف العلماء في تعريف الذكاء ، فمنهم من رأى بأنه قدرة عامة تساهم في جميع العمليات العقلية ، ومنهم من رأى فيه مجموعة من القدرات الخاصة التي تختص كل منها بمجال معين من مجالات المعرفة الإنسانية ، بينما يرى فريق ثالث أن هناك قدرة عامة تشارك في جميع العمليات العقلية بنسبة معينة بينما تشارك القدرات الخاصة بنسبة أخرى حسب طبيعة العملية العقلية والمجال الذي يستدعي البحث أو التفكير .

ويمكن الإستدلال على مستوى الذكاء عن طريق إستخدام إختبارات عقلية خاصة ، حيث يمكن مقارنة مستوى أداء الشخص ودرجته بمعايير مقننة على مستوى المجموعة أو على المستوى القومي ، وذلك للتعرف على معدل ذكائه .

ومما يلاحظ ، أن بعض الأعمال والنشاطات تتطلب مستويات معينة من الذكاء تختلف عن غيرها . فالعمل العضلي اليدوي في مجالات روتينية عادية وغير ماهرة قد تتطلب توفر الحد الأدنى من الذكاء ، بينما تتطلب ممارسة أعمال ومهارات معينة قدرا أعلى من الذكاء ، في نفس الوقت الذي تتطلب فيه الأعمال الفنية والمعقدة وحل المشكلات مستوى عال من الذكاء ، كما هو الحال في مجالات التخطيط والتعميم والبرمجة والإدارة العليا .

أ / 3 ـ عوامل الشخصية .

وهناك مجموعة كبيرة من عوامل الشخصية ذات الطبيعة النفسية أو الإجتماعية أو العقلية أو الجسمية التي تؤثر في التعلم وتؤدي الى إرتفاع مستوى التحصيل أو تدنيه . فمفهوم الذات ، على سبيل المثال ، وهو الصورة التي يعرفها الشخص عن نفسه من نظرته لنفسه ومن خلال تعامله مع الآخرين ومن نظرة الناس إليه ، يؤدي الى التأثير بشكل كبير على ما يتعلمه الفرد . فالشخص الذي يقوم بتقييم ذاته تقييما موضوعيا صحيحا ، ويعرف مميزاته ونواحي الضعف أو القصور لديه ، يكون أقدر من غيره على إختيار النشاطات العملية التي يمكنه النجاح فيها ، كما يكون أكثر واقعية

في إختياره لمجالات عمله وأكثر قدرة على تحقيق أهدافه . أما الأفراد من ذوي مفهوم الذات السلبي أو المشوش ، فعادة ما يترددون في قراراتهم ، ويتهربون من تحمل المسئولية ، ويفشلون في حياتهم .

كما تؤثر طبيعة الشخصية من حيث الإنبساط أو الإنطواء ، ومقدار الثقة بالنفس ، ومستوى الطموح ، وأسلوب التفكير سواء كان عينيا بسيطا أم كان معقدا ومجردا ، والقدرة على تحمل الضغوط ، على قدرة الإنسان على التعلم .

فالشخص من ذوي التفكير العيني أو البسيط ، على سبيل المثال ، يعتبر محدود الوسائل في طريقة تعامله مع مكونات البيئة وما يصادفه من مثيرات . كما يكون أكثر ميلا الى ممارسة الأعمال النمطية التي تسير على وتيرة واحدة ، وهي أعمال غالبا ما تقع في مجال الأعمال غير الماهرة . ولذا فعادة ما يعتمد مثل هذا الشخص على غيره في حل مشاكله ، وفي إتخاذ قراراته ، وفي تحديد أهدافه وإختيار أساليب الحياة المناسبة .

أما الشخص من ذوي التفكير المجرد ، فإنه قادر على القيام بعمليات التفكير المعقد ، وعلى مزج المعلومات ودمجها أو تنسيقها بطرق وأساليب متعددة ، وعلى توظيف أكبر قدر من المعلومات في المواقف التي تحتاج الى إتخاذ قرارات ، وعلى الوصول الى حالات الإستبصار بسهولة .

أ / 4 ـ التذكر والنسيان .

من المعروف أن الذاكرة هي مركز لمجموعة من العمليات العقلية التي يتم عن طريقها إختزان الخبرات الشخصية والمعلومات ونتائج التعلم والتدريب والتكرار والممارسة على شكل آثار يمكن إسترجاعها وقت الحاجة اليها .

وبصورة عامة ، فإن التعلم يؤدي الى حدوث تغيرات كيمائية بخلايا المخ ذات علاقة بمجال التذكر ، مما يؤدي في الحالات الإيجابية الى تنمية الذكاء وزيادة القدرة على إسترجاع ما سبق تعلمه من معلومات وخبرات .

ونظرا لما لعملية التذكر والنسيان من تأثير مباشر على مستوى تأدية الشخص لوظائفه وعلى أساليب ممارسته لعمله ، فقد حاولت المنظمات ومراكز العمل زيادة مستوى التذكر والتقليل من تأثير عامل النسيان من أجل رفع الكفاية الإنتاجية . وقد أدى هذا الإتجاه الى قيام كثير من المؤسسات والمنشآت بإخضاع الراغبين في العمل لمجموعة من الإختبارات المتنوعة للتعرف على مستوى الذكاء ، ومكونات الشخصية ، وإستعدادات الشخص وحدود قدراته الطبيعية من أجل توجيهه الى نوع العمل المناسب الذي يتلاءم مع مستواه . هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، فقد عمدت المنظمات الى مجموعة من الوسائل للحد من الآثار السلبية للنسيان ، مثل :

1 ـ الإشراف الدائم على العمال أثناء عملهم .

2 ـ فتح قنوات الإتصال ، وتعريف العمال بأدوارهم .

3 ـ تكثيف عمليات التدريب وإعادة التدريب .

هذا ، ومما هو جدير بالذكر أن عمليات النسيان كثيرا ما تؤدي الى مشاكل تؤثر على العامل نفسه مثل السهو والنسيان الذي يؤدي الى إصابات العمل وأعطاله ، أو أخطاء العمل وتدني مستواه ، والى مشاكل تؤثر على المنظمة مثل تدني مستوى الإنتاج ، وإنقطاع العامل عن عمله ، بالإضافة الى الخسائر المادية المتعددة .

* أسباب النسيان.

من المعروف أن النسيان يعني أحد أمرين هما :

1 ـ الفشل في إسترجاع المعلومات التي سبق تعلمها ، ويعني ذلك أن ما سبق تعلمه باق في مراكز الذاكرة ويحتاج الى أساليب خاصة للمساعدة في إسترجاعه . وربما تمثلت تلك الأساليب في توفير أنواع معينة من التدريبات ، أو زيادة مدة التدريب الأساسي ، أو تدريب الشخص على الإلتفات بصورة خاصة الى المثيرات والمنبهات المناسبة ، حتى يمكن تقوية القدرة لديه على الإسترجاع والتذكر .

2 ـ تلاشي المادة المحفوظة في الذاكرة . ويعني ذلك أنه ليس هناك أمل في إسترجاع ما سبق تعلمه ، وليس بالإمكان إستعادته .

وهناك مجموعة من النظريات(1) التي حاولت تفسير عملية النسيان ، ومنها :

(1) د. رمضان محمد القذافي . نظريات التعلم والتعليم . مصدر سبق ذكره ، ص . 107 ـ 108 .

1 ـ نظرية التلاشي التدريجي .

ويعني ذلك أن المعلومات المختزنة بمراكز المخ تأخذ في التضاؤل وتفقد بعض محتوياتها تدريجيا ما لم يعمل الشخص على مراجعة تلك المعلومات ومتابعة الموضوع من حين لآخر . ويجب لفت الإنتباه الى أن هذه الحقيقة أكدتها الدراسات في مجال التعلم المعرفي حيث يتعامل الشخص أو الموظف مع المعلومات الوثائقية كالقوانين واللوائح والتوجيهات والإرشادات ، الا أنها لا تنطبق على مجال العمل اليدوي الذي يعتمد على الممارسة الدائمة .

2 ـ نظرية الأثر .

وتشير الى أن ما يتم تعلمه يؤدي الى حدوث تغييرات كيميائية بمراكز المخ مما يترك نوعا من الآثار المطبوعة التي يتم تسجيلها بالجهاز العصبي . وأنه ما لم يتم إتباع طرق ملائمة في عمليات التعلم والتدريب ، فإن تسجيل آثار التعلم وإنطباعاته يحدث بشكل مشوش مما يعرضها للتغير ولعمليات النسيان أو التلاشي .

ويعني ذلك أن برامج التعليم والتدريب سيئة الإعداد أو الفقيرة في وسائل الإيضاح ، أو التي تقدم في بيئات لا توفر الجو المساعد على التعليم والتدريب ، أو التي يتولى أمرها أفراد غير معدين إعدادا جيدا لتولي مقاليدها ومتابعة تنفيذها بالشكل المناسب ، تؤدي الى حدوث النسيان بشكل أو آخر مما يجعلها عديمة الأثر .

3 ـ عوامل الكبت .

وتشير نظرية التحليل النفسي الى إتجاه الإنسان الى كبت الخبرات المؤلمة أو تلك التي ترتبط بالعقاب وتحويلها الى اللآشعور ، مما يؤدي الى عدم تذكرها . وتبقى هذه الخبرات في حيز اللاشعور لكيلا يتذكرها الإنسان فتعيد تذكيره بالألم والحزن وتصيبه بالقلق .

وتعني هذه الحقيقة أن كثيرا من البرامج التعليمية والتدريبية التي يتعرض فيها المتعلم أو المتدرب للتهديد بالإيذاء أو إخضاعه لوسائل الترهيب والتخويف ، تؤدي الى نسيان المعلومات وعدم تذكرها حتى لا يعاود الإنسان شعوره بالألم والخوف والعقاب . ولذا يعمد كثير من المشتغلين في مجال التعليم والتدريب الى إثارة جو من الاطمئنان والهدؤ ، وترغيب المتعلمين والمتدربين في مواصلة التحصيل ، وذلك عن طريق إغرائهم بتكريم الناجحين أو ترقيتهم أو وعدهم بالسماح للمتفوقين منهم بمواصلة التعليم أو التدريب بمراحل أعلى وأرقى ، وغير ذلك من وسائل التدعيم الإيجابي حتى يكون مدعاة لبقاء المعلومات وتثبيت أثرها وتسهيل تذكرها .

ومما يجدر التذكير به أن المواد الدراسية التي يكثر فيها إستخدام العقاب والتهديد به عادة ما تكون أكثر المواد كراهية الى نفس الدارس رغبة منه في تجنبها .

4 ـ نظرية التداخل .

وتشير هذه النظرية الى عاملين هامين يؤديان الى النسيان ، وهما:

4 – 1 – أن بعض المواد التي يتم تعلمها حاليا قد تؤدي الى التشويش على ما سبق تعلمه من حقائق ، مما يؤدي الى عدم إمكانية تذكرها وحدوث النسيان ، وذلك بسبب تعارضها .

4 – 2 – أن تداخل المواد قد يؤدي الى تعطيل دخول المعلومات الجديدة الى حيز الذاكرة وتسجيلها ، وهو ما قد يؤدي الى فقدانها .

وينصح في مثل هذه الحالات بإزالة التعارض بين ما سبق تعلمه وبين المعلومات أو الخبرات الجديدة ، مما يمنع من حدوث التداخل . كذلك ينصح بضرورة إستخدام المعلومات والخبرات السابقة كقاعدة لبناء التعلم الجديد .

** *إنتقال أثر التعلم .*

إن الهدف من عمليات التعليم والتدريب عادة هو تنمية معارف ومهارات المتعلم ، وزيادة قدرته على إستخدام المعلومات والحقائق التي سبق له تعلمها في تعلم أشياء جديدة أو ممارسة أعمال أخرى تتطلب استعمال المهارات المتعلمة . وهناك نوعان من إنتقال الأثر ، هما :

1 – *إنتقال الأثر بطريقة إيجابية :*

ويؤدي إتقان التعلم وإجادة التدريب الى سهولة إستخدام الخبرات التي سبق تعلمها في مواقف جديدة .

2 – *إنتقال الأثر بطريقة سلبية .*

ويؤدي عدم إتقان التعلم أو التدريب السابق الى تعطيل عمليات التعلم اللاحق ، وإلى سوء الأداء .

ونظرا الى أن جميع برامج التدريب تهدف الى رفع الكفاءة والى تعميق إنتقال الأثر بطريقة إيجابية ، فإنه يمكن المساعدة في تحقيق ذلك إذا ما روعيت مجموعة من العوامل ، أهمها :

1 – مراعاة ترتيب المعلومات أو وحدات المادة المراد تعلمها أو التدرب عليها في إطار عام مترابط ومتدرج في الصعوبة ، بحيث يسهل على المتعلم أو المتدرب إدراكها واستخدامها في تعلم حقائق وخبرات جديدة .

2 – التركيز على إختيار المهارات التي يمكن للمتعلم إستخدامها بسهولة داخل نطاق العمل أو في حياته اليومية .

3 – التأكد من إتقان المتعلم للمعلومات والخبرات السابقة قبل تقديم حقائق ومعلومات وخبرات جديدة .

4 ـ التأكيد على ضرورة تطبيق ما سبق تعلمه عن طريق الممارسة الجيدة ، والإشراف والمتابعة ، وعدم الإنتقال من خطوة سابقة الى خطوة جديدة قبل إتقان ما سبق تعلمه أو التدرب عليه .

5 ـ التركيز على الربط بين المنبه (المثير) والإستجابة ، لإن ذلك يؤدي الى تقوية الإرتباطات السابقة وسرعة إنتقال الأثر في أي مجال أو نشاط جديد يتطلب إستخدام المهارات التي سبق تعلمها .

** العوامل المساعدة على إتقان التعلم .

وهي مجموعة من العوامل ذات العلاقة بالفرد ، وهي تسمى بالعوامل الذاتية ، وعوامل أخرى ذات علاقة ببيئة المتعلم . وهي كما يلي :

1 ـ مكونات المتعلم .

وهي تشمل التركيب الداخلي للفرد ، أي ما يتعلق بالنواحي الجسمية والعقلية والعصبية والفسيولوجية . وتشارك هذه العوامل مجتمعة في التأثير على نشاط المتعلم وفي مخرجات عملية التعلم والتدريب . فالمرض ، وضعف الصحة ، والغيبوبة ، وحالات مرض القلب ، والضعف العقلي ، والإضطرابات العصبية وإختلال وظائف الدماغ وغيرها ، تؤثر بشكل فعال على مستوى التعلم والتدريب وعلى نوعية سلوك الفرد .

وإذا كانت الحواس مسئولة عن توصيل المثيرات والأحاسيس الى مراكز الجهاز العصبي من أجل جودة الإدراك ، فإن الإدراك لن يحدث ما لم يكن الفرد يقظا وواعيا ومنتبها لكل ما يحيط به من مثيرات أو يصادفه في الموقف التعليمي أو التدريبي .

2 ـ توفر الدوافع والحوافز .

وتتمثل في الشعور بالرغبة في التحصيل أو حسن الأداء والتفوق في ممارسة العمل المطلوب تأديته بشكل متقن . ويجب استغلال مثل هذه الدوافع والحوافز عن طريق توفير فرص النجاح التي تشجع على الإستمرار في تلقي التعليم والتدريب .

كما يمكن تقوية الدوافع عن طريق تحديد أهداف التعليم والتدريب بطريقة تتناسب مع قدرات الدارسين وبشكل يمكن تحقيقه ، خاصة وأن الأهداف صعبة المنال تؤدي الى الشعور بالإحباط .

3 ـ عوامل الشخصية .

ويقع في مقدمة هذه العوامل عاملان يتعلقان بأسلوب تفكير الشخص ، وهما :

3 ـ 1 ـ التفكير التلازمي

ويميل أصحاب هذا الأسلوب الى الإهتمام بالحقائق العينية الأساسية ، والى التركيز على قضية أو موضوع واحد ومتابعته دون الإنشغال بقضايا

فرعية أخرى تشتت إنتباههم . كما يفضلون العمل في مواقع محمية أو مبان ، ولا يجيدون عمليات الإتصال الإجتماعي والتعامل مع الآخرين .

3 ـ 2 ـ التفكير التباعدي .

ويميل أصحاب هذا الإتجاه الى الإهتمام بالعلاقات الإنسانية وإقامة صلات مع غيرهم ، كما يجيدون متابعة القضية الأساسية وما يتصل بها من قضايا فرعية أخرى . وهم يفضلون العمل مع الأفراد والمجموعات البشرية في بيئة مفتوحة .

4 ـ العوامل البيئية .

وتتمثل في كل الظروف المحيطة بالمتعلم أو المتدرب والتي تؤدي الى إتقان ما يتعلمه أو يتدرب عليه .

وتشير الدراسات المتعددة التي تناولت هذا المجال الى أن مجموع العوامل الثقافية والإجتماعية في البيئة المحيطة ، ومدى توفر سبل التدريب والممارسة ، وطبيعة العلاقة بين المتعلم أو المتدرب وأهله ومدرسيه ومدربيه من جهة ، وما تقدمه البيئة الخارجية من حوافز تساعد على إتقان عملية التعلم وتعميق أثرها من جهة أخرى ، تساعد مجتمعه على إتقان عملية التعلم أو التدريب .

ومن النقاط التي يجب التأكيد عليها في هذا المجال ما يلي :

4 ـ 1 ـ طبيعة المعلومات أو المهارات المراد تعلمها أو التدرب عليها .

وتشير هذه الحقيقة الى أن إثارة انتباه الدارسين وتشويقهم له تأثير إيجابي على نتائج التعلم أو التدريب ، كما أن ملاءمة المادة أو الحقائق العلمية لأعمار الدارسين ومستوياتهم تعتبر من الأمور الهامة أيضا . فكبار السن من الدارسين يفهمون الحقائق المجردة بشكل أفضل من صغار السن ، ويتعاملون مع المجردات بشكل أسهل ممن يصغرونهم سنا .

4 ـ 2 ـ طرق المذاكرة أو الممارسة .

لطرق المذاكرة والممارسة تأثير قوي على مدى إتقان المتعلم لما درسه أو تدرب عليه .

وقد أمكن للعلماء تحديد طريقتين هما :

4/2/1 ـ الطريقة الكلية .

وتعني تقديم الموضوع ككل أولا ، ثم العودة الى التفضيلات ، والتفريعات فيما يلي . فقد يكون من المفيد في بعض المواقف الحديث عن السيارة ككل قبل الحديث عن المحرك ، والحديث عن المحرك ككل قبل الدخول في موضوع عملية الإحتراق أو الحركة أو عملية الإشتعال ، وهكذا .

2/2/4 – الطريقة الجزئية .

وهي عكس الطريقة السابقة في التعليم والتدريب ، حيث يتم تقسيم الموضوع الى أجزاء وجزئيات . وتبدأ دراسة الوحدة المصغرة قبل الإنتقال الى الحديث عن مجموع الأجزاء ، كما تهتم بالتعرف على التفاصيل الفرعية قبل التعرف على الكل .

ويفضل بعض العلماء إستخدام الطريقة الكلية في بعض فروع التعليم والتدريب النظري ، بينما يفضلون إستخدام الطريقة الجزئية في تعلم المهارات اليدوية مثل فن الطباعة أو كتابة الخط أو أعمال الميكانيكا وغيرها .

5 – طول فترة التدريب .

من المعروف أن ممارسة أي نشاط لفترة طويلة يؤدي الى الشعور بالسأم والملل والإعياء والإجهاد ، مما ينعكس بدوره بشكل عكسي على مدى إتقان المواد المراد تعلمها أو التدرب عليها ، وذلك لسببين أساسين هما :

1/5 – أن الممارسات الطويلة المتواصلة وغير المنقطعة تؤدي الى إضعاف آثار التعلم أو التدريب والتشويش عليها لتأثرها بالتعب الجسمي والإجهاد العقلي الذي يصيب المتعلم .

2/5 – أن مواصلة التعلم والتدريب لفترات طويلة يؤدي الى تداخل المعلومات وتزاحمها ، هذا بالإضافة الى أن للإنسان قدرة معلومة على مواصلة الإنتباه قبل أن يتشتت فكره .

ويشير كثير من علماء النفس الى أن مواصلة العمل لفترات متصلة يؤدي في أغلب الأمر الى الحصول على نتائج تقل بكثير عما هو متوقع وعن مقدار الجهد المبذول . وأن تقسيم فترة التعلم أو التدريب الى فترات قصيرة تفصلها أوقات للراحة يؤدي الى أفضل النتائج في وقت أقصر نسبيا عما لو أستمر العمل بلا إنقطاع .

رابعا

الإتجاهات .

وهي من العوامل النفسية المؤثرة في سلوك الفرد ، وفي علاقته بغيره من الأفراد وبمكونات البيئة المحيطة . وتؤثر الإتجاهات على طريقة إدراكنا للأشياء وللناس ، وعلى مستوى فهمنا للمعلومات المطروحة ، وعلى اختياراتنا الشخصية والمهنية والسياسية . ولا نذهب بعيدا إذا ما قلنا بأن الإتجاهات تقف وراء كل ما نقوم به من عمل أو سلوك في حياتنا سواء كان سويا أم غير سوي .

ويعرف كل من ماسين ، وروزينوج[1] الإتجاه على أنه :

" إعتقاد أو نزوع ثابت نحو القيام بنشاط ما ، وعادة ما يبدو على شكل إصدار حكم أو القيام بعملية تقييم " .

(1) مصدر سابق ، ص 76 .

ويشير مفهوم الإتجاه الى وجود مجموعة من الإستعدادات والمعتقدات والمشاعر التي توجه الإنسان الى القيام بعمل ما أو ممارسة السلوك بطريقة معينة .

ويتضمن الإتجاه ثلاث جوانب ، هي :

1 – الجانب المعرفي الذهني .

ويتعلق بالأفكار والآراء والمعتقدات الذهنية التي يمكن التفكير فيها بشكل عقلي . فإذا ما قلنا بأن الشخص (س) لديه إتجاه إيجابي نحو الرحلات ، فإن ذلك يعني أن لديه رأي إيجابي في الرحلات وفوائدها وميزات المشاركة فيها .

2 – الجانب الإنفعالي .

ويتعلق بالمشاعر المرتبطة بالمعتقدات أو ذات الصلة بها . فإذا عدنا الى المثال السابق ، فسوف نكتشف بأن (س) يشعر بالفرح والسعادة عندما يقوم بالرحلات أو يشارك في إحداها .

3 – الجانب السلوكي (عامل النشاط) .

ويتعلق هذا الجانب بممارسة النشاط السلوكي الذي يتماشى مع المعتقد . وفي هذه الحالة سنجد بأن (س) يحث دائما على القيام بالرحلات كما يدعو غيره للمشاركة فيها ، ويسعى دائما للتحضير والإعداد لها وتنظيمها ، ولا تفوته فرص المساهمة فيها . هذا من ناحية الإتجاهات الإيجابية ، أما

إذا قلنا بأن (س) لديه إتجاهات سلبية نحو ركوب الطائرات ، فإن ذلك يعني أن لديه الكثير من الآراء السلبية تجاه السفر جوا وما يتهدد الراكب من أخطار متعددة (جانب ذهني) . وأنه يشعر بالمخاوف والإضطراب من مجرد التفكير في ركوب الطائرة (جانب إنفعالي) . وأنه عادة ما يعمل على تحاشي السفر جوا وركوب الطائرات ، ويميل الى إستخدام وسائل المواصلات الأخرى مهما كلفه ذلك من تعب ومشقة (جانب سلوكي يتعلق بالنشاط) .

وتقدم لنا الإضرابات التي يقوم بها العمال في كثير من البلاد الصناعية مثالا عمليا حيا على تأثير الإتجاهات في الأفراد والجماعات ، ونتائج هذا التأثير على المنظمات الإنتاجية والإقتصادية . فالإضرابات تقوم على شعور جماعة العاملين بمجموعة من الأفكار والمعتقدات الذهنية ، حيث يرون أنفسهم ضحية للظلم والقهر أو فريسة للإستغلال من قبل الإدارة وأصحاب رؤوس الأموال . وعادة ما تصاحب هذه الأفكار مشاعر ترتبط بالظلم والإضطهاد والعبودية مع الرغبة في تحدي تلك القوى والدخول في صراع معها .

ثم تأتي المرحلة الثالثة وهي مرحلة النشاط بعد الغليان الإنفعالي الذي سبقها ، حيث تتخذ القرارات بضرورة التوقف عن العمل وشن إضراب يشل حركة الإنتاج ويوقفها ، من أجل الضغط على الإدارة للإستجابة لمطالب جماعة العمال .

وعادة ما يتم تعلم الإتجاهات في كثير من الأحوال بنفس الإسلوب الذي يتم به تعلم أنماط السلوك الأخرى والعادات . ويعني ذلك أنه بالإمكان تغيير الإتجاهات وإحلال إتجاهات إيجابية بديلة مكان الإتجاهات السلبية غير المرغوب فيها .

وللإتجاهات تأثيرات قوية على جميع جوانب حياتنا النفسية والإجتماعية والإقتصادية . ففي الجانب النفسي ، نجد أن الإتجاهات التي تدعو الى الإتكالية وعدم تحمل المسئولية والتي تشجع على الهروب من مواجهة المواقف التي تستدعي إتخاذ قرارات فورية ، تؤدي جميعها الى التأخر والى ضعف المردود الإنتاجي والى عدم التطور . فكثير من الناس يفضلون أن يلقوا بمشاكلهم وأعبائهم على كاهل المجتمع ومؤسساته من أجل أن يوفر لهم السكن والتعليم والرعاية الصحية ومواطن العمل مجانا وبدون مقابل ودون أن يبذلوا جهدا يذكر في سبيل تحقيق أهدافهم أو مقابلة حاجاتهم . أما من الجانب الإجتماعي ، فإن فترة التعليم الطويلة التي يقضيها الشباب في رحاب معاهد التعليم ومؤسساته تصيب بعضهم بمشاعر الإتكالية ، حيث ينتظرون من الأهل تقديم كل شيء من أجلهم ، ليس فقط من أجل تعليمهم وتدريبهم وإعدادهم للحياة ، ولكن من أجل رفاهيتهم وتحقيق جميع طموحاتهم في الحصول على العمل والسيارة والمسكن والزواج أيضا . وهذا ما يرهق كاهل الأسرة في وقتنا الحاضر ويزيد من أعبائها .

أما من الجانب الإقتصادي ، فهناك الكثير من مظاهر تأثير الإتجاهات على حياتنا ، ومن ذلك :

1 — الميل الى الإشتغال بوظائف بمؤسسات الدولة أو المجتمع وتحاشي ممارسة الأعمال الإنتاجية الخاصة .

2 — الرغبة في ممارسة الأعمال الإنتاجية بالطرق التقليدية المعروفة والخوف من التغيير والتجديد . والمتتبع لعصرنا الحاضر يجد أن الأعمال اليدوية آخذة في الإنحسار لتفسح المجال لوسائل التقنية الحديثة التي تعتمد على مبدأ الإنتاج الموسع .

3 — الميل الى حفظ المدخرات في المنازل إما على شكل سيولة نقدية أو مشغولات ذهبية مع تحاشي إيداعها بالمصارف . مع العلم بأن كثيرا من أوجه التنمية الحقيقية لا تتم الا عن طريق استثمار إيداعات الأفراد ومدخراتهم في إقامة المشاريع الإقتصادية والإنتاجية المتعددة التي توفر فرص العمل للخريجين كما توفر منتجات كان يتم جلبها من الخارج .

4 — استمرار توجيه المرأة نحو أعمال معينة في مجالات التعليم والصحة والخدمة الإجتماعية ، في الوقت الذي نعرف فيه أن المرأة لا تقل نجاحا عن الرجل في المجالات العلمية والهندسية والإدارية وغيرها .

5 — حاجتنا الى إيلاء الثقة في المنتجات الوطنية ودعمها ، في حالة مقابلتها للمواصفات القياسية ، بعيدا عن التلاعب بعواطف المستهلك أو عمليات الغش التجاري ، وعدم الجري وراء البضاعة المستوردة على أساس أن كل ما هو أجنبي صالح وجيد .

ولا يمثل ما سبق ذكره سوى بعض مما يجب أن يقال ، بطبيعة الحال ، حيث أن التوسع في هذا الموضوع هو من مجالات علم النفس الإجتماعي الذي يتناول مثل هذه المواضيع بشكل أوسع وأكثر شمولا .

** وظائف الإتجاهات .

يشير كاتز[1] الى أربعة أهداف تعمل الإتجاهات على خدمتها ، وهي كما يلي :

1 — الهدف المساعد أو الذرائعي .

نظرا الى أن الناس تميل الى الحصول على الثواب وترغب فيه بينما تهرب من كل ما قد يسبب لها الألم أو يجلب العقاب ، فإن الإتجاهات تعمل في هذه الحالة كذريعة للحصول على وسائل التدعيم الإيجابي وتحاشي كل ما يرتبط بالتدعيم السلبي .

(1) KATZ, D. THE FUNCTIONAL APPROACH TO THE STUDY OF ATTITUDES. PUBLIC OPINION QUARTERLY, 1960, 244, PP. 163 - 204.

2 – هدف الحصول على المعلومات .

ويلاحظ هنا أن الفرد عادة ما يميل الى المحافظة على صورة العالم لديه ثابتة ومنظمة وذات معنى . وتعمل الإتجاهات ، في هذه الحالة ، على المحافظة على مستوى التناسق الذهني أو المعرفي وثباته ، في حالة قيام الشخص بتقييم المواقف الحياتية التي يمر بها . ويحدث ذلك عن طريق قبول الأفكار والمعتقدات التي تتماشى مع معلومات الشخص السابقة أو تلك التي تحافظ على الثبات والنظام وإهمال ما عداها .

3 – هدف حماية الذات .

ويحدث في هذه الحالة تقبل الإتجاه وتبنيه والمحافظة عليه لحماية الشخص وصورته الذاتية من مواجهة الأخطار والتهديدات التي تحيط به في البيئة الخارجية أو من أجل منعه من الوعي بنوازعه غير المقبولة التي تحمل في طياتها الشعور بالقلق والخوف وعدم الراحة . وتتماشى هذه الفكرة مع آراء مدرسة التحليل النفسي في تصورها للوظائف التي تقوم بها ميكانيزمات الدفاع النفسية (وسائل الدفاع النفسي) .

4 – هدف التعبير عن القيم .

ويعمل الشخص في هذه الحالة على المحافظة على الإتجاهات التي تعبر عن قيمه الشخصية أو تلك التي تقوي من شعوره بالهوية . وتهدف الإتجاهات المتبناة الى حماية مفهوم الذات وصورة الشخص الذاتية .

** مراحل تغيير الإتجاهات .

من الحقائق النفسية المعروفة أن الشعور بعدم التوافق يؤدي الى تلاشي الشعور بالراحة مع زيادة حدة الشعور بالقلق . وأن التوتر النفسي الذي يصاحب حالة عدم الشعور بالراحة يؤدي الى قيام الفرد بمحاولات لتخفيض مستوى عدم التوافق وحدة القلق معا . وعادة ما يتولد عن هذا الشعور دافع قوي لتخفيض الإحساس بالتوتر والقلق ، حيث يتم التعبير عنه بتغيير الإتجاه .

كذلك يلاحظ أن اتجاه شخص ما نحو موضوع معين يعتمد بشكل كبير على المصدر (وهو صاحب الرأي أو الإتجاه الأصلي) ، الذي يرتبط بذلك الموضوع . ويعني ذلك أننا في حالة إعجابنا بشخص ما (المصدر) أو ميلنا إليه ، فسوف نميل أيضا الى الأشياء التي يحبها أو يفضلها ، بينما نكره الأشياء التي يحبها غيره ممن نكرههم . وبطريقة أخرى مبسطة ، فإننا سوف نتجه بطريقة إيجابية نحو الأشخاص الذين يتشابهون معنا في الأفكار والمشاعر ، بينما نتجه بشكل سلبي نحو الأشخاص الذين يخالفوننا في الآراء أو لا يتفقون معنا في المشاعر .

ويرى (كلمان) [1] بوجود ثلاث مراحل تمـــر بـــها عمليـــة تغيـــير الإتجاهات ، وهي :

1 ـــ مرحلة الانقياد .

وهي مرحلة تغير سطحي ، وتحدث عندما نرغب في تغيير إتجاهاتنا من أجل تحقيق مصلحة شخصية أو الحصول على ردود أفعال إيجابية مـــن قبل الآخرين . ويتبنى الشخص الرأي المطروح ويطبقه بغض النظـــر عـــن طبيعة رأيه الشخصي أو قناعته الشخصية .

وكثيرا ما نرى نماذج متنوعة لمثل هذا الموقف في الحياة العملية ، مثل العامل الذي يقبل رأي رئيسه أو المشرف عليه وينفذه ، أو الموظف الذي يتبنى وجهة نظر رئيسه رغم عدم قناعتـــه بها ، وذلك من أجـــل الحصـــول على إهتمـــام الرؤوساء وشعورهم برضاهـــم عن المرؤوسين ، وطمعا فـــي الحصول على الحوافز المرتبطة بذلك .

ويعتبر مثل هذا التغيير مؤقتا لإنه يحدث فقط عندما يكـــون سـلوك التـــابع موضع ملاحظة من الرئيس (المصدر) أو صاحب التأثير عليـــه . كما قد يؤدي مثل هذا التغيير ، في بعض الحالات الخاصة ، الى تغيير فـــي المعتقدات الشخصية .

---

(1) KELMAN, H.C. COMPLIANCE, IDENTIFICATION AND INTERNALIZATION : THE PROCESS OF ATTITUDE CHANGE. JOURNAL OF CONFLICT RESOLUTIONS, 1958, 2, PP. 51 - 60 .

2 ـــ التقليد .

ويحدث عندما يغير الشخص التابع رأيه الشخصي أو إتجاهه في حالة شعوره بأن الرأي الجديد يساعده في إقامة علاقة إيجابية ترضيه مع صاحب الرأي الذي تم تقليده (المصدر) .

ويتم التعبير عن الرأي الجديد الذي تم تبنيه ســـواء فـــي المواقـــف الخاصة أو المواقف المعلنة ، على الرغم من أن استمرار دوامه يعتمد علـــى مدى دوام العلاقة مع الطرف الآخر (المصدر) .

ويعتمد تقبل الرأي الجديد واستمراريته على مدى الإرتباط بالمصدر ، ولا يتم في هذه الحالة دمج الرأي الجديد ضمن قيم الشخص ومعتقداته .

وتطبيقا لوجهة النظر السابقة ، فإننا كثيرا ما نجد أناسا يقبلون القيـــام بمهام معينة أو ممارسة نشاط ما ، أو يتبنون آراء معينـــة لإرضـــاء أنـــاس آخرين يحبونهم أو من أجل إستمرار العلاقة بينهم . وطالما بقيت العلاقة قوية بقوا على إتجاههم الجديد ، إلا أنهم سرعان ما يتحولون عنـــه إذا أنقطعـــت العلاقة أو تغير طابعها .

3 ـــ الدمج .

ويتم تقبل الرأي أو المعتقد الجديد ، في هذه الحالة ، لتوافقه مع قيـــم الشخص التابع ومعتقداته .

ويرى الفرد ، في مثل هذا الموقف ، أن الرأي الذي تبناه وتم دمجه في نظام قيمه يؤدي الى تقوية موقفه وتدعيم معتقداته . ويتم الدمج في هذه الأحوال دون حاجة الى الإرتباط بالمصدر أو الإعتماد عليه .

ويعني ما سبق أن الفرد قد يتبنى قيما جديدة ويغير إتجاهاته دون حاجة الى الإعتماد على طرف آخر يعمل كمصدر ، وذلك لقناعته الشخصية بصدق الأفكار الجديدة وبحاجته الى تدعيم إتجاهاته . ويعتبر التغيير الذي يحدث ، في مثل هذه المواقف ، من التغيرات الدائمة غير القابلة للتبديل على المدى القريب .

** أهم العوامل والشروط المؤثرة في عملية التبعية والإنقياد .

يشير العلماء(1) الى مجموعة من العوامل والشروط المؤثرة بشكل واضح في عملية التبعية والطاعة والإنقياد ، وفي مقدمتها :

1 ـ القوة أو السلطة .

وتشير الى وسائل السيطرة أو القوة اللازمة لمساعدة الشخص على تحقيق هدفه ، خاصة في حالة الانقياد على وجه التحديد . وترجع أهمية القوة أو السلطة الى قدرتها على مكافأة سلوك الشخص التابع أو المنقاد أو معاقبته ، في حالة عدم إظهار الطاعة . فالوالدان ، على سبيل المثال ، يتمتعان بالقوة

(1) MUSSEN, PAUL AND ROSENZWEIG, MARK. 73 - 72 مصدر سبق ذكره .

أو السلطة مما يجعلهما يكافأن الشخص بالمديح والتقبل وإظهار الحب والإهتمام به ، أو بتقديم المكافآت المادية . كما يستطيعان عقاب الشخص وحرمانه من بعض الامتيازات أيضا . ويتمتع صاحب العمل أو مدير الإدارة بنفس القوة أو السلطة ، مما يجعله يقدم المكافآت ويمنح الترقيات ، في حالة الطاعة أو الانقياد ، أو يمارس عمليات التهديد بالخصم أو الفصل من العمل في حالة عدم الطاعة والتسليم بالانقياد .

2 ـ مقدار الميل لصاحب السلطة .

وتشير الى مدى تمتع (المصدر) بالسمات التي تجذب إليه الآخرين وتجعل العلاقة بينهما مرغوبا فيها ، وبخاصة في حالة التقليد .

ويلاحظ في هذا الخصوص ، أنه أحيانا ما يميل العاملون للمدير أو صاحب العمل أو لرئيسهم ويتعاطفون معه ويفضلون مواصلة العمل الى جانبه .

وحينما يميل شخص الى طرف آخر ، فإن الأول يتأثر بسلوك الثاني وبقيمه ومعتقداته . ولهذا ، فإنه في حالة ميل شخص ما الى طرف آخر أو مجموعة من الأشخاص ، فعادة ما ينقاد لهم ، ويتمثل بهم ، ويتبنى ما يرونه من آراء وما يتخذونه من قرارات أو مواقف ، ما لم تكن لديه قناعة ثابتة مسبقا بمعارضة القرار ورفضه واستعداده لتحمل ما يترتب على ذلك من نتائج .

3 ـ مقدار الثقة في صاحب السلطة .

وتعني قدرة (المصدر) أو صاحب السلطة على تقديم أفكاره والحديث عنها بشكل يتقبله الآخرون ويشعرون بصدقه ، وذلك في مرحلة الدمج بطبيعة الحال . فلو أننا قرأنا تعليمات أو استمعنا لها من شخص نتقبل آراءه ونثق فيها إما لصدقه أو لمقدرته وكفاءته وخبرته ، على سبيل المثال ، فسوف تؤثر هذه الثقة على تصديقنا لوجهة نظره وتقبلها ، مع الإمتثال لتعليماته وتبنيها ودمجها ضمن معتقداتنا .

خامسا

الشخصية .

الشخصية هي المحور الذي يدور حوله سلوك الشخص وعلاقاته بغيره ، كما أنها تحدد أساليب التعامل مع الأحداث وطرق الإنتماء لمكونات البيئة المحيطة ، وتتدخل في تشكيل أنماط التفكير وكيفية إدراك الأشياء .

وبإختصار ، فإنه يمكن القول بأن الشخصية هي لب الإنسان . فإذا أمكن لنا تحديد جوانب تلك الشخصية والتعرف عليها بشكل دقيق ، فربما أصبح من الممكن الإهتداء بتصنيفات الشخصية في التعرف على أصحاب كل نمط على حدة وتحديد طريقة تفكيرهم وميولهم وإتجاهاتهم ، ومعرفة هواياتهم ونشاطاتهم المهنية وأساليب معيشتهم وطرق إنتمائهم للآخرين ، وما يستطيعون عمله وما لا يستطيعون .

** تعريف الشخصية .

نظرا لما حظيت به الشخصية من إهتمامات الباحثين والدارسين ، فقد اختلفت نظرتهم اليها وتعددت مفاهيمها لديهم ، بسبب تعدد الإتجاهات واختلاف وجهات النظر وعدم الإتفاق على تعريف موحد لها . ونعرض فيما

يلي نماذج لبعض التعاريف المختلفة التي لا تتناول جميع جوانب الموضوع ، ولكنها تقدم أمثلة للقارئ غير المتخصص وتزوده بالحد الأدنى من المعلومات في هذا المجال .

*** تعريف جيلفورد[1] :**

" الشخصية هي نمط السمات التي تميز فرد ما"

ويقع هذا التعريف في فئة نظريات السمات التي تعتمد على وصف الفرد وما يتمتع به من قدرات وصفات جسمية وسمات نفسية أو إجتماعية .

*** تعريف ألبورت[2] :**

" الشخصية هي التنظيم الدينامي لدى الفرد والذي يشكل مختلف النظم النفسية التي تحدد خصائص سلوكه وتفكيره " .

ويقع هذا التعريف ضمن التعريفات التي تهتم بالمفاهيم الديناميـة والأساسيات . ويعني ذلك إهتمامها بالبنى والنظم في بناء الشخصية وتركيبها وفي كيفية عملها .

(1) د. رمضان محمد القذافي . الشخصية . طرابلس : الجامعة المفتوحة ، 1993 ، ص. 14 .

(2) المصدر السابق ، ص 15 .

*** تعريف واطسون[1] :**

" الشخصية هي مجموع النشاطات التي يمكن التعرف عليها من سلوك الفرد عبر فترة كافية من الزمن " .

ويمثل هذا التعريف وجهة النظر السلوكية التي تهتم بالبيئة ومثيراتها أكثر من إهتمامها بما يقع داخل الإنسان نفسه من أشياء لا يمكن رؤيتها أو التعرف عليها أو إخضاعها لأساليب الإختبارات العلمية المنظمة .

ويشير هذا التعريف الى أن سلوك الفرد ما هو الا إستجابة للمثيرات البيئية التي تصدر عن البيئة أو بعض أجهزة جسم الفرد نفسه . وأنه يمكن التعرف على الشخصية من خلال ملاحظة السلوك الظاهري عبر فترة مناسبة من الوقت .

*** تعريف جريفيث[2] :**

" الشخصية هي مجموع الصفات التي يتصف بها الفرد والناتجة عن عملية التوافق مع البيئة الإجتماعية . وهي تظهر على شكل أساليب سلوكية معينة في التعامل مع العوامل المكونة لتلك البيئة " .

(1) المصدر السابق ، ص 16 .

(2) المصدر السابق ، ص 17 .

وواضح أن هذا التعريف يدور في الإطار الإجتماعي حيث يشير الى ضرورة عمليات التوافق لنضوج الشخصية ووضوح صفاتــــها ، وأن عـدم القدرة على التوافق مع البيئة يدل على عدم السواء وإضطراب الشخصية .

*** تعريف بلانت (1) :**

ويرى بأن الشخصية تتكون من ثلاثة مركبات تعمل مجتمعة وليست على إنفراد ، وهي :

1 ـ ***العوامل الثابتة الأساسية والأصلية .***

وتشير الى القدرات والإستعدادات الفطرية التي تعود بشكل أساسي الى العوامل الوراثية والتكوينية .

2 ـ ***الإتجاهات العقلية أو العادات*** التي يتم تشكيلها في وقت مبكر من الحياة وتتميز بدرجة عالية من المرونة . وتشير الى دور التعلم في تشكيل مكونات الشخصية ، وإعتبار العــادات وأساليب التفكير وطرق التوافق التي يكتسبها الفرد من خلال تعامله مع مكونات البيئة من مركبات الشخصية .

3 ـ ***باقي مكونات الشخصية الأخرى :***

وتشير إلى باقي العوامل التي لم تشملها الفئتان السابقتان . ويعني ذلك على وجه الخصوص العلاقات المتداخلة بين العوامل المكونة للشخصية والمؤثرة فيها من صفات عقلية ونفسية وإجتماعية وعصبية وغيرها .

(1) المصدر السابق ، ص 17 .

** *نظريات الشخصية .*

ما هي النظرية ؟

النظرية بوجه عام ، هي مجموعة من الأفكار العقلية التي يتم صياغتها في إطار نظري منظم ، وتشتمل على مبدأ أو عدد من المبادئ . وهي تهدف الى تفسير ظاهرة معينة تتميز بالثبات والدوام . وتعمل نظريات الشخصية على الكشف عن الأسس والمبادئ العامة التي تصف سلوك الإنسان ، وطبيعة هذا السلوك ودوافعه في حالات السواء وعدم السواء .

ويرى بعض الباحثين (1) بأن نظرية الشخصية الجيدة هي تلك التي تستطيع تصوير وتفسير أحاسيس الإنسان ومدركاته وقيمه ودوافعه وحوافزه ، وقدرته على التعلم وعلى التغير ، وميله الى الإنتماء الى الآخرين بشرط أن تؤدي ذلك بشكل يتناسب مع مفاهيمنا عن الجهاز العصبي ، وفي ضوء ثقافتنا الحاضرة .

** *أهداف نظريات الشخصية .*

تتجه نظريات الشخصية عادة الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إجمالها فيما يلي :

(1) McCONNELL, JAMES. UNDERSTANDING HUMAN BEHAVIOR. NEW YORK : HOLT, RINEHART AND WINSTON, 1974,P. 610 .

1 – وصف وتفسير السلوك الإنساني ، مما يساعد على فهم الإنسان لسلوكه وسلوك الآخرين ويسمح بإقامة علاقات مشتركة معهم ، وتسهيل عمليات التوافق والإنتماء .

2 – العمل على التنبؤ بالسلوك البشري وإحتمالات حدوثه ، مما يسمح بالتدخل لتعديله أو إعادة تشكيله .

3 – محاولة السيطرة على السلوك من أجل أن يعيش الإنسان في وئام وسلام ، بعيدا عن الإضطرابات والإنحرافات وعدم السواء .

** *العوامل المؤثرة في الشخصية .*

من المعروف أن الشخصية تخضع في تكوينها وفي تطورها لتأثير عاملين أساسيين هما العامل الداخلي (التكويني) ، والعامل الخارجي (البيئي). وهما كما يلي :

أولا :

العوامل التكوينية :

وتنقسم الى مؤثرات وراثية ومؤثرات بيولوجية .

1 – المؤثرات الوراثية .

وهي ترجع الى التكوين الوراثي للإنسان وما يرتبط به من سواء أو عدم سواء . وهي تؤثر في القدرات والإستعدادات وبخاصة القدرات العقلية ، وتكوين الجهاز العصبي وسلامة وظائفه ، وتكوين أجهزة الجسم المختلفة . وتؤدي الإضطرابات الوراثية الى إصابة الفرد بالأمراض الوراثية والأعطاب والتشوهات الخلقية ، كما تؤثر على بعض السمات العامة للإنسان مثل لون البشرة ، ولون العيون ، والطول والقصر ، والقابلية للإصابة بالصلع وغيرها.

2 – العوامل البيولوجية .

وتحدث تأثيراتها عن طريق الغدد وإفرازاتها . وتؤدي زيادة إفراز بعض الغدد أو نقصها الى الإصابة بمجموعة من الإضطرابات الجسمية التي تؤثر في طبيعة الإنسان وأنماط سلوكه وأساليب تكيفه . ومن أكثر هذه الغدد تأثيرا على شخصية الإنسان الغدة النخامية ، والغدة الدرقية ، والغدة الجنسية ، والغدتان الكظريتان ، والبنكرياس .

ثانيا :

العوامل البيئية :

وهي مجموعة من العوامل المتعددة نذكر منها ما يلي :

1 ـ الغذاء .

ويؤثر ما يتناوله الإنسان من أطعمة وعناصر غذائية على نموه وتطوره وطريقة عمل أجهزته . وفي حالة حدوث سوء التغذية أو نقصان بعض عناصر الغذاء ، فإن الإنسان يصاب باضطرابات صحية تؤثر على نموه وعلى تطور شخصيته وسلوكه وأساليب حياته .

2 ـ طرق وأساليب التنشئة الإجتماعية .

وهي من العوامل الإجتماعية ذات التأثير البالغ على نمو الشخصية وتطورها. فالإنسان عندما يتفاعل مع غيره ، فإن نتائج هذا التفاعل تؤثر على سلوكه وعلى نظرته لنفسه وللآخرين وللحياة بشكل عام . كما تؤثر بشكل خاص على طريقة إستجابته للمثيرات البيئية ، وتمثل خبرات الطفولة وأساليب التربية وما يتعرض له الأطفال من مؤثرات ذات طبيعة خاصة عوامل تؤدي الى تشكيل سلوكهم والتأثير على حياتهم النفسية والإجتماعية .

3 ـ مكونات البيئة الأخرى .

مما هو معروف أن الشخص يعيش محاطا بالعديد من مكونات البيئة التي يؤثر فيها ويتأثر بها ، ويتفاعل معها . وليس من السهل حصر تلك العوامل لتعددها وتشعبها وتشابك مفعولها ، ولكن يمكن القول بأن تأثيرها عليه يعتبر بالغا ، سواء كان هذا التأثير إيجابيا أم سلبيا . فالتعليم الذي يتلقاه الشخص ، والمستوى الإقتصادي المحيط به ، ومدى إستجابة البيئة لحاجاته

المادية والمعنوية والإجتماعية والنفسية ، ونظرة الآخرين اليه وأساليب تعاملهم معه ، كل ذلك يؤثر على الشخص وعلى تطور شخصيته ويساهم في توجيهه وجهة أو أخرى .

** نظرة سريعة على بعض نظريات الشخصية .

لا يعتبر الحديث عن الشخصية شاملا دون التعرض بشكل أو بآخر لنظريات الشخصية المتعددة ومناقشة وجهات نظر العلماء تجاهها . ولما كان هذا الموضوع واسعا ويهم الطالب المتخصص ، في المقام الأول ، فقد رأينا أنه من المفيد أن نتناول بعض جوانب تلك النظريات بشكل مختصر وفي إطار عام بحيث يتعرف الطالب على العوامل الأساسية في بناء بعض النظريات ، ونظرة أصحابها الى الناس ، والمؤثرات التي تؤثر على سلوكهم وعلى مكونات شخصياتهم .

• نظرية التحليل النفسي .

وهي من أولى النظريات في المجال النفسي ، وقد أسسها الطبيب النفسي النمساوي فرويد . ويرى فرويد أن العوامل البيولوجية تعلب دورا هاما في تشكيل شخصية الإنسان ، فهو يولد مزودا بالإستعدادات والدوافع والغرائز الفطرية التي تحثه على القيام بنشاطات سلوكية لإرضائها .

ونظرا لإن الشعور بالحاجة وتولد الدافع يؤديان الى فقدان التوازن الحيوي النفسي والشعور بالضيق والألم ، فإن وظيفة السلوك هي إرضاء الحاجة وتخفيض الشعور غير السار وإعادة الجسم الى حالة التوازن السابقة .

وقد اهتم فرويد بالحالة العقلية للإنسان ، ورأى أن اللاشعور يلعب دورا هاما في حياتنا وهو أهم بكثير من الدور الذي تلعبه العوامل الشعورية . كما أعطى للصراع دورا هاما في حياتنا النفسية العقلية .

ويرى فرويد بأن الصراع ينشأ بسبب وجود قوى مختلفة تعمل داخل الجسم وتحاول تحقيق أهدافها . ويتعرض الإنسان للصراع عندما يفشل في القيام بالإختيار إما بسبب العجز عن إتخاذ القرار المناسب ، أو بسبب وجود موانع خارجية تحول بينه وبين تحقيق أهدافه .

ويؤدي الصراع إما الى التوصل الى طريقة مناسبة لحل المشكلة والشعور بالراحة ، وإما الى تجميد الموقف وعدم إختيار حل مما يؤدي الى الشعور بالإحباط والإضطراب .

* مراحل تطور الشخصية .

يرى فرويد بأن الخمس سنوات الأولى من العمر تمثل حجر الزاوية في بناء الشخصية ، وأن ما يصادفه الطفل من مشاكل خلال هذه الفترة يؤثر على سلوكه المستقبلي ، فيما بعد ، وعلى نمط شخصيته . ويمر الإنسان خلال مراحل نموه المختلفة بخمس مراحل نفسية جنسية هي كما يلي :

ـ المرحلة الفمية :

وهي تتعلق بالتجويف الفمي وما يرتبط به من مشاعر اللذة أو الألم . فالطريقة التي يتم بها إشباع حاجة الطفل الى الرضاعة تمثل أهمية خاصة له في مرحلة المهد ، كما تؤثر بشكل كبير على تطور شخصيته . ويؤدي الطعام وما يرتبط به من الشعور بالإشباع الى تحقيق اللذة ، أما الجوع والحرمان فيؤديان الى الشعور بالألم والضيق .

ـ المرحلة الشرجية :

وتتعلق بالطريقة التي يتخلص بها الطفل من فضلات عملية الهضم . وتؤدي عملية التخلص من الفضلات عادة الى الشعور بالراحة وتخفيض حدة القلق والتوتر الناجمين عن إمتلاء الأمعاء الغليظة بالفضلات .

وتمثل محاولة تعليم الطفل قضاء الحاجة بطريقة نظيفة ومنظمة الى دخوله في تجربة هامة في حياته والتعامل مباشرة مع النظام والسلطة الخارجية ، كما تمثل صراعا بين الرغبة الغريزية الطبيعية في الإخراج وبين العوائق والقيود البيئية التي تحول بين الطفل وإرضاء حاجاته بطريقته الخاصة .

وتؤدي أساليب التربية والتدريب الملائمة التي تتبعها الأسرة لتعليم الطفل وتدريبه في هذا المجال الى نتائج تؤثر سلبا وإيجابا على شخصية الطفل ، وعلى نزعته نحو الشعور بالإستقلال والثقة بالنفس وتعلم سلوك النظام ، أو إتباع سلوك الفوضى . كما تؤثر كذلك على مدى ميله الى النظافة أو خوفه من القذارة .

ـ المرحلة القضيبية :

وتبدأ هذه المرحلة في عمر الثلاث سنوات وتنتهي بنهاية العام الخامس أو السادس ، على وجه التقريب . وتتعلق هذه المرحلة بغيرة الطفل الذكر على أمه وشعوره بعدائه للأب ، كما تشعر الطفلة بميلها الى الأب وشعورها بالعداء تجاه الأم . غير أن هذه المرحلة سرعان ماتنتهي بعملية توافق تعتبر جزءا من عملية التنشئة الإجتماعية . ويحاول الطفل إسترضاء أبيه عن طريق تقليده في طريقة لبسه ومشيته وكلامه وحركاته ، بينما تحاول الطفلة إسترضاء أمها عن طريق تقليدها في سلوكها . وتؤدي هذه العملية الى أن يتعلم الطفل سلوك الرجال والطفلة سلوك الإناث .

ـ مرحلة الكمون :

وهي مرحلة تسبق الوصول الى البلوغ ثم المراهقة ، وتنخفض خلالها حدة الميول الجنسية نحو الطرف الآخر ، كما تتميز بتكوين الجماعات لكل جنس على حدة والبعد عن الإختلاط . ومن الإضطرابات التي تنتج عن المرور بهذه المرحلة هو فقدان الطفل للشعور بالهوية الجنسية ، بسبب تربية الطفل في مجموعة بنات بعيدا عن الذكور أو تربية البنت في مجموعة أولاد بعيدا عن الإناث ، مما يجعل كل منهما يختلف بطريقة أو أخرى عن أفراد جنسهما .

ـ المرحلة التناسلية :

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل النمو النفسي الجنسي . ومن مميزات هذه المرحلة إكتساب السلوك للطابع الإجتماعي وممارسة الشاب للنشاطات الإجتماعية ، والتفكير في إختيار مهنة معينة مع البحث عن سبل تحقيقها ، وتحمل المسئولية ، والرغبة في تأسيس أسرة .

ـ وسائل الدفاع النفسية .

وهي مجموعة من الأساليب النفسية الهروبية أو التحايلية التي يلجأ اليها الشخص للتخلص من صراعاته وحل مشاكله . ورغم أنها طرق وهمية، إلا أنها عادة ما تنجح في تأدية مهمتها بشكل مؤقت مما يؤدي الى الشعور بالراحة وإختفاء الإضطرابات على المستوى السطحي .

وعلى الرغم من الدور الهام الذي تلعبه هذه الأساليب الا أنه من الملاحظ أيضا أن إستعمالها بشكل محدود ومؤقت يؤدي الى حماية الذات في المواقف الصعبة أو الطارئة ، أما الإعتماد عليها بشكل أساسي فيعتبر مؤشرا على عدم السواء ووقوع صاحبها في حبائل الإضطرابات العصابية .

وهذه الوسائل تشمل :

1 ـ الكبت :

ويعني الإحتفاظ ببعض الأفكار في حيز اللآشعور ومنعها من الوصول الى منطقة الشعور . وهو وسيلة للتخلص من الأفكار المحرجة أو المؤلمة أو غير الإجتماعية التي يؤدي ظهورها الى الشعور بالخوف والضيق أو القلق والألم .

2 ـ الإسقاط :

وهو العمل على إلصاق الصفات الشخصية غير المرغوب فيها أو السيئة الى أشخاص آخرين مما يجعل الشخص يرى سلوكه سويا ويتصور عيوبه في الآخرين .

3 ـ الإستدماج :

وهو يحدث بطريقة معاكسة تماما لما يحدث في عملية الإسقاط . وفي هذه الحالة ، فإن الشخص ينسب الصفات الحسنة التي يتصف بها الآخرون الى نفسه ، مما يمنعه من رؤية عيوبه من جهة ، وتبني مواقف الآخرين بطريقة عمياء وبدون تمييز ، من جهة أخرى .

4 ـ الإبدال :

وهي عملية يتم من خلالها إستبدال العادات أو أنماط السلوك الأصلية بمظاهر أخرى بديلة ومقبولة إجتماعيا ، مثل مص الإصبع بدلا من رضاعة الثدي ، في حالة فطام الطفل . كما قد يحدث أيضا أن يوجه الشخص ردود أفعاله تجاه آخرين أقل منه منزلة أو حجما بدلا من توجيهها لرئيسه الذي يشعر تجاهه بالضيق والكراهية ولكن لا يستطيع مواجهته بشكل مباشر .

5 ـ التسامي .

وهو إسلوب يلجأ فيه الإنسان الى إستبدال أفكاره وتصوراته غير المقبولة إجتماعيا بأخرى تعويضية ومقبولة ، مما يسمح له بالتعبير عنها بطرق مختلفة وبدون حرج . ويلاحظ ذلك ، بصورة خاصة ، في قيام الرسام أو النحات بالتعبير عن أفكاره الجنسية برسم الصور العارية ، كما قد يبدو أيضا في قيام الأديب بالتعبير عن مواقف الجنس والإباحية على لسان أبطال قصصه ، على سبيل المثال .

6 ـ التقمص .

وهو من الحالات التي يقوم فيها الشخص بتقمص صفات ومظاهر سلوك شخص آخر من أجل إرضاء الطرف الآخر وتحاشي عقابه ، أو من أجل الشعور بالتقدير والإهتمام .

وقد مرّ بنا ذكر ذلك في "المرحلة القضيبية" من مراحل النمو النفسي الجنسي لدى فرويد ، حيث يعمل التقمص في حالات الأطفال وصغار السن كأسلوب من أساليب التنشئة الإجتماعية والتطبيع الإجتماعي . ويساهم التقمص في إنتقال العادات والتقاليد الإجتماعية من جيل الى آخر .

7 — *النكوص* .

وهو يعني عودة الشخص الى الوراء للعيش في مرحلة عمرية سابقة للتخلص من مخاوفه أو مشاعر الضيق والألم التي تربطه بالمرحلة الحالية .

ويلاحظ ذلك بشكل خاص في حالات بعض الأفراد الذين يلجؤن الى البكاء أو إستخدام أساليب الأطفال الإستعطافية في سلوكهم العام وتصرفاتهم ، أو في حالة مواجهتهم لبعض المشاكل .

8 — *الإنكار* .

ويحاول الشخص في هذه الحالة إنكار أحاسيسه وأفكاره والإدعاء بعدم وجودها بسبب خوفه من الطرف الآخر ، مما يؤدي الى شعوره بالراحة المؤقتة وتلاشي الخوف وإختفاء الشعور بالحرج لبعض الوقت .

** *مساوئ الإعتماد على وسائل الدفاع النفسية* .

1 — أنها وسيلة مؤقتة وأساليب تحايلية تجعل الإنسان يتجاهل ما يشعر به من قلق ويتحاشى التعامل معه ، دون أن يبذل مجهودا يذكر في سبيل التعامل مع مسبباته بشكل موضوعي .

2 — أنها تعمل على إنكار الحقيقة أو تشويهها ، مما يجعلها أساليب غير عملية تعتمد على المشاعر الخادعة والمظاهر الكاذبة .

3 — أنها تؤدي الى إستنفاذ الطاقة النفسية مما يفقد الإنسان جزءا كبيرا من قواه العامة ويعطله عن القيام بنشاطاته الحياتية بشكل فعال .

4 — أنه في حالة فشل وسائل الدفاع النفسية في حماية الشخص مما يتهدده من أخطار سواء كانت حقيقية أو وهمية ، فإن أثرها يضعف في هذه الحالة ويؤدي الى الإصابة باضطرابات نفسية عميقة ، وهو ما يسميه البعض " بالإنهيار العصبي " .

5 — أن هذه الوسائل هي حيل لا شعورية تعمل بعيدا عن الإدراك والوعي ، مما يجعل الإنسان عاجزا عن السيطرة عليها أو التحكم فيها .

* ***مدرسة التحليل النفسي الحديثة (اريك إريكسون) .***

وهي مدرسة لها أنصار عديدون ، غير أن أكثرهم شهرة هو " إريك إريكسون " . وترى هذه المدرسة أن العوامل البيولوجية وحدها ليست هي العامل الوحيد المسئول عن تطور الشخصية ، كما قال بذلك فرويد ، وإنما تنمو الشخصية عن طريق عملية المشاركة بين العوامل البيولوجية والعوامل الإجتماعية .

ويرى إريكسون بأن تطور الشخصية يحدث نتيجة مرور الفرد بثمان مراحل أو " أزمات " خلال مرحلة حياته كلها ، وأن المرور من هذه المراحل بنجاح يؤدي الى سواء الشخصية . أما في حالة الفشل في عبور تلك المراحل ، فإن الشخص يصاب بالإضطراب مما يطبع شخصيته بسمات سلبية وصفات غير سوية . وفيما يلي وصف مختصر لهذه المراحل :

1 ـ *المرحلة الأولى* .

وهي من الولادة الى عمر سنتين ، وتعتبر الأساس الذي يقوم عليه شعور الطفل بالثقة أو عدم الثقة . ومن أبرز الأمور في هذه المرحلة علاقة الطفل بأمه ، فهو في حاجة الى إرضاء حاجته الى الرضاعة (عامل بيولوجي) ، كما يحتاج الى الحب والعطف والإهتمام من المحيطين به (عامل إجتماعي).

فإذا ما تلقى الطفل الرعاية المناسبة استطاع أن يثق في أمه وفي غيرها من الناس . أما في حالة إهماله وعدم تقديره أو إشعاره بالكراهية وعدم الرغبة في وجوده ، فسوف يفقده ذلك الشعور بالثقة في أمه ، وفي غيرها من الناس .

2 ـ *المرحلة الثانية* .

وهي مرحلة تؤدي إما الى الشعور بالإستقلال وإما الى الشك والخجل. وتحدث هذه المرحلة خلال سنوات العمر من (3 ـ 4) ، حيث يتعرض الطفل لعدد من مظاهر التطبيع الإجتماعي وأهمها عملية السيطرة على أعضاء جسمه وتنظيم قضاء حاجته . فإذا مانجح في المرور بهذه المرحلة بسلام ، فإن شعوره بالإستقلال ينمو كما تزداد قدرته على السيطرة . أما في حالة الفشل في مقابلة التوقعات الإجتماعية ، فسوف يشعر الطفل بالخجل وبالشك في قدراته .

3 ـ *المرحلة الثالثة* .

وهي مرحلة تحدث خلال السنوات من (6 ـ 7) ، وتؤدي نتائجها الإيجابية الى تعلم المبادأة وإجادة التعبير عن الأفكار ، أما النتائج السلبية فتؤدي الى الشعور بالذنب .

ويحاول الأطفال في هذه السن التعرف على الأشياء وتجربتها والبحث عن المعلومات ، وتقمص أدوار الآخرين وتقليدهم من أجل تعلم أدوارهم

المستقبلية . فإذا ما قوبل الطفل بالتقبل والرضا ، فإن ذلك يؤدي الى حفزه على الإستمرار في التعامل مع الأشياء والى نمو قدراته المعرفية والذهنية .
أما في حالة فشله ، فإنه يتجنب النشاطات الحركية ويشعر بالذنب والميل الى العزلة .

4 – *المرحلة الرابعة* .

وتحدث خلال سنوات العمر من (6 – 12) تقريبا ، وتتوافق مع الشق الأول من مرحلة التعليم الأساسي .

ويتعرض الطفل خلال مرحلة الدراسة الى عمليات المنافسة ، والرغبة في إظهار التفوق ، والنجاح في الدراسة وفي مجال العلاقات الإجتماعية . فإذا ما تحقق له النجاح ، فإنه يشعر بقدرته على الإنتاج وعلى إقامة العلاقات الإجتماعية مع الآخرين كما تزداد لديه الرغبة في التعرف على المحيط الخارجي ، مما يقوي من روح البحث والإكتشاف لديه والرغبة في ممارسة العمل وفي تحقيق الأهداف . أما إذا ما صادفه الفشل ، فإن الطفل يصاب بمشاعر الضعف والنقص مع الشعور بالإختلاف عن الآخرين .

5 – *المرحلة الخامسة* .

وهي مرحلة موازية لمرحلة المراهقة لدى الأطفال (13 – 19 سنة) ويحاول الطفل خلالها تحديد هويته والتعرف على خصائصه وذاته . فهو يحاول تحديد مكانه في العالم المحيط به ، كما يرفض قبول الحلول الجاهزة

من الآخرين ، ويفضل تجربة الأفكار والأشياء وإختبارها ، مما يجعله غير مستقر في قراراته .

ويشعر الطفل في نهاية المرحلة إما بتحقيق هويته مما يؤدي الى وضوح السلوك وإستقراره ، وإما الى عدم تحقيق الهوية مما يقود الى الحيرة والشعور بالإحباط .

6 – *المرحلة السادسة* .

وهي مرحلة تميز سنوات العمر من (20 – 30 سنة) ، ويصلها الشخص بعد أن يكون قد حقق هويته ، وعرف نفسه ، وحدد مكانه وعلاقاته بالمجتمع ، مما يجعله ينشد الصداقة ويفكر في إحتراف مهنة أو ممارسة عمل ما تمهيدا لتكوين أسرة . أما في حالة الفشل ، فإن الطفل يكره العمل ، ولا يشعر بالمسئولية ، ويبتعد عن الناس ويعتزلهم .

7 – *المرحلة السابعة* .

وهي مرحلة العمر من (30 – 65 سنة) وتتميز بالمشاركة في الإنتاج ، والإهتمام بالنشاطات الإجتماعية ، وتقبل الغير ، والرغبة في العطاء ، في حالة نجاح الفرد بالمرور بها . أما في حالة الفشل ، فإن سلوك الشخص يتسم بالسلبية واللامبالاة والبخل وعدم الرغبة في العطاء .

8 – المرحلة الثامنة .

وهي مرحلة العمر من 65 سنة فما فوق . وتعتبر هذه المرحلة إنعكاسا لنتائج المرور بالمراحل السابقة . فإذا ما مر الفرد بالمراحل السابقة بنجاح ، فإنه يشعر بالتكامل وتحقيق الهدف مع الشعور بالثقة والإستقلال والقدرة على الأخذ والعطاء . أما في حالة الفشل ، فإن الشخص يشعر بالضجر من حياته وباليأس والتفاهة وإنحطاط القيمة .

** الخاتمة .

لقد استعرضنا النظريتين السابقتين كمثال لوجهتي النظر البيولوجية من جهة ، وتمثلها نظرية التحليل النفسي ، ووجهة النظر التي ترى بأهمية العوامل الإجتماعية جنبا الى جنب مع العوامل البيولوجية ، وتمثلها نظرية التحليل النفسي الحديثة .

ولما كان الهدف من هذا الجزء هو التعريف بالشخصية الإنسانية كعامل من العوامل التي تحدد سلوك الفرد وليس بهدف دراستها كعلم مستقل ، فقد رأينا الإقتصار على هاتين النظريتين ، مع الإشارة الى توفر العديد من المراجع المتخصصة التي تتناول نظريات الشخصية بإتجاهاتها المتعددة أو المختلفة . ويمكن لمن يود الإستزادة الإطلاع على تلك الكتب المتخصصة والتي لا يسمح المجال هنا بإستعراض جميع محتوياتها .

الفصل الخامس

المحددات الإجتماعية للسلوك

- التفاعل الإجتماعي .
- الجماعات .
- الثقافة .

الفصل الخامس

المحددات الإجتماعية للسلوك

الإنسان كائن إجتماعي ولا يمكن النظر إليه بمعزل عن الوسط الإجتماعي الذي يعيش فيه . فهو يتأثر بالبيئة الإجتماعية المحيطة كما يؤثر فيها ، ويتفاعل مع مكوناتها مما يؤدي الى طبع سلوكه بطابع معين . وسوف نناقش فيما يلي العوامل الإجتماعية التي تؤثر في سلوك الفرد .

التفاعل الإجتماعي

التفاعل بين الناس هو نوع من الإتصال المباشر بمعناه الواسع ، وهو بذلك يعني أشياء متعددة منها التحدث مع الآخرين ، والإستماع الى المتكلمين والإنصات إليهم ، والكتابة والقراءة ، والتعبير عن الأفكار والرغبات بالإشارات والنظرات أو عن طريق تحريك بعض أعضاء الجسم ، مما يؤدي الى توصيل المعنى المقصود من طرف الى آخر .

ويشير مفهوم التفاعل الإجتماعي الى مجموعة من العمليات التي يتم تبادلها بين فردين أو أكثر في وسط إجتماعي معين ، بحيث يؤثر سلوك أحد الأطراف في سلوك الطرف الآخر . ويعني ذلك أن التفاعل الإجتماعي ينتج عن عمليات الاحتكاك بين الأطراف الإجتماعية ، مما يؤدي الى حدوث سلسلة من المثيرات (المنبهات) والاستجابات .

وتؤدي هذه العملية في النهاية الى حدوث تغيير نتيجة تأثير الأفراد في بعضهم البعض بشكل متبادل . وعادة ما تتم عمليات التفاعل عبر وسيط معين مثل اللغة أو عن طريق وسائط غير لغوية مثل السلوك الإشاري أو أنواع النشاطات العملية والمشاركة بغية تحقيق هدف معين .

وتؤدي عمليات التفاعل الإجتماعي الى نشوء علاقات إجتماعية ذات طابع معين . وتأخذ عمليات التفاعل الإجتماعي بين الناس أشكالا متعددة تحدد نوع العلاقات السائدة بين مجموعة المتفاعلين .

ومما هو ملاحظ في هذا المجال ، أن بعض عمليات التفاعل الإجتماعي قد تحظى بقدر عال من التقبل والرضا في بعض الأحيان ، كما قد تكون مرفوضة وغير مرغوب فيها في أحيان أخرى : وتناقش فيما يلي أمثلة لبعض هذه العمليات :

1 – الانطباع الأول .

من المعروف أن الإنسان في عملية تفاعل مستمر مع العالم المحيط به ، وأنه يكتسب ، من خلال عملية التفاعل ، مجموعة من الإتجاهات والمعتقدات وردود الأفعال والإستجابات الثابتة ذات العلاقة بالأشياء وبالناس الذين يتم التعامل معهم . كما يستخدم الفرد خلال عمليات تفاعله مع الجماعة أو الجماعات التي ينتسب اليها أساليب معينة لمقابلة حاجاته ورغباته .

وتؤدي العادات المكتسبة والمعلومات التي يتعرض لها الفرد الى تثبيت أحكام الفرد بحيث تأخذ شكلا نمطيا يتماشى مع نظام إتجاهاته ، مما يجعله يحكم على الأشياء دون تفكير أو تمحيص . فهو إذا أحب شخصا ما أو مال إليه ، أحب جميع الأشخاص الذين يشبهونه ومال إليهم ، وإذا أعجبه نوع من المنتجات نجده يحرص على استخدامه دون غيره ، حتى ولو كان الأخير هو الأفضل والأجود والأرخص ، وهكذا .

2 – النمطية الإجتماعية .

ويقصد بها أن ينظر الشخص الى مجموعة من الأشياء أو الأفراد بإسلوب واحد جامد ، في نفس الوقت . وتنشأ النمطية من الصورة المعيارية التي ننظر من خلالها الى الآخرين والتي ترتبط بأساليب تفكيرنا التي نشارك فيها أفراد الجماعة .

وتعتبر النمطية حكما مسبقا على الآخرين وعلى الأشياء التي تنتمي لجماعات أو فئات معينة . فإذا ما اتجه إعتقاد الموظف أو العامل الى اعتبار المديرين أو رؤساء العمل ظالمين ومتحيزين لصالح جهة العمل ، فسوف يرى في كل مدير تلك السمات حتى ولو كان المدير مختلفا تمام الإختلاف عن ذلك المعتقد .

وتؤدي النمطية الإجتماعية الى وقوع الشخص في مشاكل إجتماعية متعددة ، فهي تؤثر في طبيعة نظرتنا للآخرين وفي سلوكنا نحوهم ، كما قد تؤدي الى الوقوع في مشاكل أخرى كثيرة . فكثيرا ما كان أصحاب النظرة التقليدية الجامدة سببا في تعثر برامج التنمية والتحديث ، حيث يعمد هؤلاء الى تأخير إنتشار المنتجات الجديدة بسبب مقاطعتها أو إشاعة القصص المغرضة عنها .

3 – التعصب .

ويعني التعصب تبني مجموعة من الناس للأفكار والإتجاهات العدائية تجاه مجموعة أخرى من الأفراد ، سواء كان ذلك لأسباب سياسية أو إجتماعية أو عرقية أو دينية أو غيرها . ويبدو سلوك التعصب على شكل تفضيل فئة على أخرى أو التحيز لها ومناصرتها بشكل شعوري أو غير شعوري .

وكثيرا ما يبدو هذا التعصب بشكل أو آخر في سلوكنا اليومي وفي تعاملنا مع الآخرين مهما كانت درجة قربنا منهم أو ابتعادنا عنهم . فالآباء قد يميلون الى أحد الأبناء أكثر من باقي اخوته لغير سبب ظاهر أو واضح ، والمدير أو المسئول قد يميل الى إختيار أبناء مدينته أو قبيلته أو عائلته للعمل قبل غيرهم ، كما أن صاحب العمل قد يفضل إختيار العمال والمنتجين من أبناء المدينة على حساب أبناء الريف . وهناك من قد يعمل على تشغيل الرجال ورفض طلبات النساء ، رغم أن مهام الوظيفة تناسب الجنسين .

ومن القصص الطريفة التي تصور شكلا من أشكال التعصب تلك التي تروى عن مدير شئون الموظفين في مؤسسة أمريكية . وتروي القصة أن فتاة أمريكية سوداء تقدمت لشغل وظيفة خالية بتلك المؤسسة بعد تخرجها من الجامعة ، وقد أرسل لها مدير شئون الموظفين رسالة يخبرها فيها برفض طلبها لأن مؤهلاتها الجامعية أقل من المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة .

وبناء عليه فقد التحقت الطالبة ببرنامج للدراسات العليا وحصلت على الإجازة العالية (الماجستير) . وتشاء الصدف أن تخلو وظيفة مماثلة لتلك التي تقدمت اليها الفتاة سابقا بنفس المؤسسة فتقدمت اليها ذاكرة مؤهلاتها العلمية . ولدهشة الجميع ، فقد تلقت الفتاة رسالة برفض طلبها أيضا هذه المرة ، لإن مؤهلاتها أعلى مما هو مطلوب لشاغل تلك الوظيفة .

ومما سبق ، يتضح لنا أن التعصب يحدث لعدة أسباب ، أهمها :

1 ـــ أن التعصب يعمل على تدعيم اتجاهاتنا ومعتقداتنا وتبرير أساليبنا السلوكية بشكل يجعلنا نشعر بالرضا عما نقوم به وبشكل لا يتعارض مع أفكارنا .

2 ـــ أن التعصب يتماشى مع الإتجاهات السياسية أو الإجتماعية أو الإقتصادية ويحقق أهدافها ، بغض النظر عما يسببه من ظلم أو حرمان أو سوء تصرف تجاه الآخرين .

وهناك صور أخرى من أشكال العمليات الإجتماعية الناتجة عن التفاعل الإجتماعي ، وأهمها :

- ***الصراع*** .

وهو من عمليات التفاعل الإجتماعي التي يحاول أفراد الجماعة من خلالها تحقيق أهدافهم عن طريق المواجهة والتحدي والتهديد باستخدام القوة إن أحتاج الأمر . وينشأ الصراع نتيجة لإصطدام المصالح الشخصية ، وتعارض الرغبات والإتجاهات والميول ، ومحاولة كل طرف تحقيق أهدافه دون مراعاة الآخرين من جهة ، والعمل على منع الأطراف الأخرى من مقابلة حاجاتها أو تحقيق أهدافها من جهة ثانية .

وأحيانا ما يحدث الصراع في المنظمات بسبب عدم توصل الأعضاء الى إتفاق موحد حول تحديد المصالح المشتركة وكيفية تحقيقها ، مما يؤدي

الى شعور كل فرد بأنه صاحب المصلحة الحقيقية وأن الآخرين ليسوا على حق ، كما قد يؤدي الى محاولة البعض التخلص من منافسيهم .

وبصورة عامة ، فإن الصراع يعتبر من العوامل المدمرة للعلاقات الإنسانية والهادمة للروابط الإجتماعية ، وذلك في حالة تطرفه وعدم رغبة أطراف في الوصول الى تفاهم أو إتفاق .

ويرى بيث هس[1] بوجود مجموعة من الطرق السلمية التي يمكن إستخدامها لإنهاء الصراع والتوصل الى حلول مقبولة من طرف الجميع ، ومن ذلك :

1 ـ التقريب بين وجهات النظر .

وهو ينتج عن محاولات الصلح والرغبة في تضييق شقة الخلاف والتقريب بين أطراف النزاع . ويرتبط نجاح هذه المحاولات على مدى إستعداد كل من الطرفين تقديم بعض التنازلات أو التخفيف من حدة مطالبة .

2 ـ الوساطة والتحكيم .

وتعمل الوساطة على الجمع بين أطراف الصراع أو من يمثلهم كاتحادات العمال أو النقابات ، وذلك من أجل تسوية النزاع ووضع حلول مقبولة من جانب الطرفين للمشاكل القائمة بين العمال وأرباب العمل . أما

(1) بيث هس ، وآخرون . مصدر سبق ذكره ، 172 ـ 173 .

التحكيم فيتم عن طريق إختيار أو تعيين طرف ثالث محايد يثق به كلا الطرفين للنظر في أوجه الإختلاف وإقتراح الحلول الملائمة . ويجب أن يتم التسليم مسبقا بقبول نتائج التحكيم وقرارات اللجنة المكلفة به .

3 ـ التفاوض .

وهو من العمليات التي تهدف الى تمكين الطرفين من التقابل لمناقشة الأمور التي تعني كلا منهما والتوصل الى حلول مقترحة تحفظ للجميع حقوقهم . وتعتبر عمليات التفاوض من المحاولات التي ترمي الى تجميد الصراع واحتواء الغضب وتنقية العلاقات مما يعكر صفوها من قلق أو رغبة في التحدي والانتقام .

4 ـ أساليب التنفيس .

وهي كثيرة ومتعددة ، مما يتيح الفرصة للأطراف المعنية بالتعبير عن المشاعر العدوانية والأحاسيس والإنفعالات المكبوتة بشكل منظم . ويقدم لنا مجال العلاقات الإنسانية فرصا لحدوث ذلك عن طريق مجموعات التقابل التي يتقابل فيها العمال من جهة والمديرون من جهة أخرى مما يسمح لهم بأن يعبر كل منهم عما يحسه تجاه الآخر بحرية وبدون تردد أو خوف .

ويؤدي جو المجموعة وما يسوده من تقدير وتقبل للشخص الذي يعبر عن رأيه ، مهما كان شكله أو محتواه ، الى مساعدة ذلك الشخص على التنفيس عن عوامل القلق أو الإحباط أو الغضب والتخلص منها .

- ***التنافس .***

ويعني العمل بشكل تتعارض فيه جهود الأطراف الإجتماعية من أفراد وجماعات من أجل أن يتفوق أحد الأطراف على بقية الأطراف المتنافسة الأخرى . وتتنوع أساليب التنافس بين الفئات ، فهناك تنافس يقوم على إستخدام الأساليب السوية من أجل التقدم ومواصلة النمو والتطور والإرتقاء ، مثلما يحدث في بعض المجالات العلمية والرياضية والفنية ومجالات الإبداع والإختراع وما شابه ذلك . ويسمي البعض مثل هذا التنافس المتسم بالروح الإيجابية بالتنافس الشريف . وهناك نوع آخر من التنافس يقوم أساسا على إستخدام الطرق الملتوية وغير السوية من غش وخداع وتزوير ومراوغة ومحاولة للقضاء على الخصم بجميع الأساليب من أجل الغلبة والسيطرة .

ويهدف التنافس بشكل أو آخر الى تحقيق الرغبة في الحصول على المنافع مادية كانت أم معنوية . ويسمح التنافس الشريف أو العادل بمنح الجميع فرصا متساوية أو متكافئة وفق معايير متفق عليها مسبقا ، مما يسمح للأفضل بأن يفوز أو يتفوق دون أن يلقي معارضة من باقي المتنافسين.

أما التنافس غير الشريف ، فإنه يتسم بإنتفاء العدالة وبعدم التكافؤ ، لأنه يسمح للاعبين بالخروج على قواعد اللعب المتفق عليها وتطبيق المبادئ الميكافيلية التي تنص على أن الغاية تبرر الوسيلة .

ونظرا لإن عمليات الدفع والجذب وأشكال الصراع المتعددة الأخرى عادة ما تحدث من أجل تحقيق نوع من التوازن ، حسب وجهة نظر كل طرف من الأطراف المتنافسة ، فإنه يمكن النظر الى عملية التنافس على أنه نوع من الصراع بين طرفين يحاول كل طرف فيه بلوغ نفس الهدف قبل صاحبه .

وقد أرتبط بالتنافس كثير من المظاهر السلبية التي أثرت على أوجه الحياة السياسية والإقتصادية والإجتماعية في العالم ، وفي مقدمة ذلك تنافس الدول الغربية على إستعمار الشعوب وإستغلالها ، وقهرها وسلب ثرواتها واستنفاذ مصادر المواد الخام بها . وكذلك التنافس في مجال التجسس الصناعي ، مما يحرم بعض المؤسسات من الاستفادة من نتائج الأبحاث العلمية وجهود العلماء التي تكلف القائمين بها ثروات طائلة .

ويرى بعض الكتاب (1) " أن بنية المجتمع والمثل والقيم السائدة تلعب دورا بارزا في دفعه نحو التعاون أو التنافس" .

(1) د توفيق مرعى ، وأحمد بلقيس. علم النفس الإ جتماعي . عمان : دار الفرقان ، 1984 .

• **التعاون .**

ويعني عمل جميع الأطراف معا من أجل تحقيق هدف أو عدة أهداف مشتركة ، كما هو الحال في المجال الزراعي أو الصناعي أو الإقتصادي أو الرياضي أو الفني . وتسعى الأطراف المتعاونة ، من خلال عملية التعاون ، الى توظيف قدراتها واستعداداتها ومهاراتها لتحقيق الهدف أو مجموعة الأهداف المشتركة المتفق عليها .

ويحتاج الأمر ، من أجل نجاح عملية التعاون ، الى أن تقوم الأطراف المشاركة بمجموعة من عمليات التوافق وإعادة التوافق من أجل استثمار القدرات والإمكانات المتاحة بشكل متكامل وبالأساليب المثلى .

* **متطلبات التعاون .**

1 — إتفاق الأفراد المتعاونين على خطة واحدة مشتركة لتحقيق الهدف المتفق عليه .

2 — ضرورة مراعاة الآخرين ووضع مصالحهم في الاعتبار .

3 — شعور المتعاونين بأن هدفهم واحد ومصالحهم مشتركة .

4 — الشعور بالمسئولية الجماعية .

ويعتبر التعاون من أفضل أنواع التفاعل الإجتماعي وأقربها الى تحقيق مصلحة المجتمع .

** **التفاعل الإجتماعي ونظرية الأدوار .**

تشير نظرية الأدوار الى توقعات الجماعة تجاه شاغلي المراكز المختلفة من حيث قيامهم بمجموعة من الأنشطة التي تحدد أدوارهم داخل الإطار التنظيمي الإداري والرسمي .

وعادة ما يتحدد دور كل شخص بناء على التوصيف العام للوظائف ، حيث يقوم التوصيف بتقديم وصف لأعمال الوظيفة وتحديد متطلباتها وبيان الأنشطة التي يقوم بها شاغلها ، مع توضيح علاقتها بالوظائف الأخرى التي تقع على خارطة التنظيم .

وعادة ما تؤدي عمليات التفاعل الإجتماعي الى تعريف الفرد بما هو مطلوب منه القيام به أو الأدوار التي يتوقع منه ممارستها ونوع السلوك المطلوب في المجموعة . ويعمل الفرد ، من خلال عمليات التفاعل الإجتماعي ، على تشكيل سلوكه أو تعديله كي يتلائم مع المواقف المختلفة ، وذلك تبعا للتوقعات الإجتماعية التي يهدف ذلك السلوك الى مقابلتها . وهذا ما يجعل الفرد يتعلم كيفية تأدية الأدوار تبعا للمركز أو المراكز التي يشغلها .

ومما يلاحظ ، أنه في حالة إستقرار عمليات التفاعل الإجتماعي ، فإن ذلك يساعد الإنسان على تكوين توقعات ثابتة للسلوك المنتظر حدوثه تبعا للدور .

أما في حالات الغموض وعدم الوضوح أو في حالة التذبذب وعدم الإستقرار ، فإن ذلك يؤدي الى إضطراب الأحكام وتضارب التوقعات .

ويشير الباحثون(1) الى أن وضوح التوقعات يعتبر أمرا أساسيا لتنظيم السلوك الإجتماعي خلال عمليات التفاعل ، كما يؤدي الى حدوث التعاون . أما في حالة عدم وضوح التوقعات ، فإن ذلك يؤدي الى التضارب وانتفاء القدرة على القيام بالسلوك المطلوب مما يقود بدوره الى حدوث الصراع .

* ***تعريف الدور*** .

يشير الدور الى مجموعة القيم والمعايير التي تحدد السلوك المتوقع القيام به من طرف شخص ما ، بناء على مكوناته ، وسمات شخصيته ومميزاته الفردية . كما يشير من جهة أخرى الى الإسلوب أو الطريقة المميزة التي يؤدي بها شخص ما النشاط المتوقع منه القيام به في موقف معين . وبشكل آخر ، فإنه يمكن القول بأن الدور يعني الطريقة التي يتوقع أن يسلكها شخص ما ممن يشغلون مكانة معينة ، أو هي نمط من السلوك الذي تحدده مكانة الفرد في جماعة ما أو مؤسسة أو منظمة . فلكل من المدير أو المشرف أو المراقب أو العامل وظيفة محددة ومكانة معينة ، على سبيل المثال ، ولكل واحد منهم دور معين مطلوب منه القيام به في هذه الحالة .

(1) د. توفيق مرعي ، وأحمد بلقيس . مصدر سبق ذكره ، ص. 106 — 107 .

ويعتبر أداء متطلبات الدور من السلوك التنظيمي الذي يتماشى مع قيم المجتمع ومعاييره . فعندما يتولى شخص ما منصبا أو يتقلد وظيفة جديدة ، فإن مكانته تتغير تبعا لأهمية الدور الذي يقوم به ، وعليه تعلم السلوك المتوقع لمن يقوم بهذا الدور .

* ***صراع الدور*** .

يمكن للفرد أن يقوم بأدوار متعددة لإرتباطه بعدد من المؤسسات أو المنظمات ، فهو عامل أو موظف أو صاحب عمل ، ورب أسرة ، وعضو في جماعة ثقافية أو رياضية أو فنية ، وقد يكون مستشارا لجهة ما ، وغير ذلك من نشاطات متعددة . ويؤدي ذلك الى قيام الفرد بعدد من الأدوار المختلفة التي يتطلب كل منها نشاطات معينة ، بناء على المركز الذي يشغله في التنظيم . ويؤدي ذلك الى نشوء بعض المصاعب مثل " صراع الدور " الذي يحدث بسبب تضارب الأدوار ومتطلباتها أحيانا ، والى عدم إمكانية تحديد الفرد لدوره بوضوح في أحيان أخرى .

ويشير صراع الدور الى مواجهة الفرد لمطالب متعارضة أو متضادة ، مثلما يحدث حينما يقوم شخص ما بأكثر من دور ، مما يجعل سلوكه يختلف في حالة الإنتقال من دور لآخر . فأحيانا ما يقوم شخص يعمل في مؤسسة بأدوار التجسس الصناعي لحساب مؤسسة أخرى ، أو

يتعاون ضابط شرطة مع عصابات المخدرات ، كما نسمع عما يحدث في المجتمعات الصناعية وفي بعض أقطار أمريكا اللاتينية المنتجة لهذه الآفات . ونفس الشيء يمكن أن يحدث في حالة الفوضى الإدارية حينما يتم تكليف شخص ما للقيام بعدد من الأدوار التي تتطلب إتخاذ قرارات متعارضة تبعا لمهام كل دور .

* **إدراك الدور .**

تتوقف فاعلية الفرد وقدرته على القيام بمهام الوظيفة التي يشغلها أو الدور الذي يقوم به في التنظيم على طريقة إدراكه لدوره . وتؤثر الدقة في فهم الدور وفي القيام به على مستوى الفاعلية في الأداء وفي ممارسة النشاط المطلوب بشكل واضح .

غير أنه من الملاحظ أيضا إحتمال إختلاف إدراك الدور من قبل أطراف كثيرة ومتعددة . فقد ينظر التنظيم الإداري الرسمي الى الدور بشكل ، بينما تراه جماعة العمل بشكل آخر ، وقد ينظر إليه طرف ثالث بشكل مختلف عن كليهما . ويتطلب الأمر مراعاة الدقة في تحديد الدور وتوصيفه بشكل يؤدي الى إدراكه بشكل واضح وثابت وموحد ، مما يقلل من إمكانية حدوث التنافس أو الصراع أو المصادمات التي تؤثر سلبا على جو العمل وكفاءة الإنتاج .

الجماعات

الجماعة في مفهومنا البسيط لها ، هي مجموعة من الناس الذين يتفاعلون معا ، ويشتركون في النشاطات الجماعية بشكل أو بآخر ، والذين يحكمهم نظام معين ، ويتم تقسيم العمل بين أفرادها .

وبمعنى آخر ، فإن الجماعة هي تجمع لفردين أو أكثر يرتبطون معا بمجموعة من العلاقات ، ويحدث بينهم تفاعل يؤدي الى حدوث تأثير متبادل والى الإرتباط بعلاقات دائمة وتكوين وحدة واحدة .

ويرى كثير من الباحثين أن من شروط قيام الجماعة ما يلي :

1 — تواجد مجموعة من الأفراد بينهم علاقات إجتماعية .
2 — وجود اعتماد متبادل بين الأعضاء .
3 — ارتباط الأعضاء معا بمعايير وقيم إجتماعية واحدة .
4 — الشعور بالإحساس الجماعي ، بحيث يشعر كل فرد بأن ما يقوم به أي عضو يهم الآخرين .

ورغم إختلاف الباحثين في تعريف الجماعة أحيانا ، إلا أنهم اتفقوا على اعتبار " حجم الجماعة " أحد العناصر الهامة في تحديد مفهومها . وقد أصبح من المتفق عليه أن مفهوم الجماعة يشير الى ارتباط شخصين أو أكثر ممن يشتركون معا في خصائص معينة ويقومون بأدوار متفق عليها .

ولا يعتبر حجم الجماعة هو العنصر الوحيد الـــهام ، وإنمـــا هنـــاك عوامل ضرورية أخرى مثل الأدوار التي يقوم بها أفراد الجماعـــة ، والقيـــم والعادات التي تحكم علاقاتهم وتوجه سلوكهم وتنظم عمليات التفاعل بينهم .

** أنواع الجماعات .

أولا : الجماعات الأولية والجماعات الثانوية :

ـ الجماعات الأولية :

وهي الجماعات التي تتسم العلاقات بين أفرادهـــا بـــالمودة والقربـــى والروابط الشخصية ، ولها نظم إجتماعية ذات طابع شخصي تقوم أحيانا على الروابط العصبية أو الشعور بالإنتماء . وعادة ما تربـــط بيـــن أفـــراد هـــذه الجماعات علاقات مباشرة وجها لوجه تستمر لمدد طويلة ، مثلما يحدث فـــي الأسرة ، والقبيلة ، والجيران المتصلين ، والفرق الرياضية ، والفرق الفنية ، والجماعات الإقتصادية المتمثلة في جماعات العمل وأرباب المـــهن . ولـــهذه الجماعات أهداف محددة وآمال مشتركة ، كما يهتم كل فـــرد مـــن أفرادهـــا بالآخر ويتقاربون في نظرتهم الى العالم .

وتعتبر مثل هذه الجماعات من العناصر الهامة في عمليـــة التفـــاعل الإجتماعي ، كما تعكس علاقاتها البعد الإجتماعي متمثلا في مدى التقـــارب بين الأفراد أو غياب العلاقات المباشرة ، وفي مستوى العلاقـــات الشخصيـــة المتبادلة بين أفراد التنظيم .

ـ الجماعات الثانوية :

وهي جماعات تربط بين أفرادها علاقات رسمية متبادلة ولكنها عامة وغير قريبة . وتبدو العلاقات بين أفراد هذه الجماعات قليلة وغير متكررة ، والتفاعل محدود ، والأهداف متباينة ، مـــع إختفـــاء العلاقـــات الحميمـــة أو التلقائية.

ومن هذه الجماعات ، على سبيل المثال لا الحصر ، جماعة الطلبـــة الذين كانوا يدرسون في فصل معين أو مدرسة معينة منذ ســـنوات مضـــت ، عندما يلتقـــون بشكل أو آخر مصادفـــة ودون سابق ترتيب . ويســـوق لنـــا بيث هيس (1) ملخصا يقارن فيه بين هذين النوعين من الجماعات :

الجماعات الأولية تتميز بما يلي	الجماعات الثانوية تتميز بما يلي
1 ـ التقارب المكاني	إنتفاء التقارب المكاني .
2 ـ قلة عدد الأعضاء	كبر عدد الأعضاء .
3 ـ العلاقات وثيقة بين أفرادها	المشاركة محدودة بين أعضائها.
4 ـ الإتصالات دائمة وجها لوجه	الإتصالات مؤقتة وغير دائمة.
5 ـ وجود أهداف مشتركة	أهدافهم مؤقتة إن وجدت .
6 ـ يشتركون في المعايير والقيم	ليس من الضروري اشتراكهم في المعايير والقيم .

(1) بيث هيث ، وآخرون . مصدر سبق ذكره ، ص 161 .

ثانيا : الجماعات الرسمية وغير الرسمية :

عادة ما يتطلب الأمر أو مصالح التنظيم وجود جماعات متنوعة . وتعمل الجماعات الرسمية وغير الرسمية على تنظيم سلوك أفراد الجماعات بشكل عام وتحديد مجموعة من الأسس والقواعد التي تحكم السلوك ، من اجل تنظيم العمل وتحقيق الفعالية .

وهناك نوعان من هذه الجماعات هما الجماعات الرسمية ، والجماعات غير الرسمية .

ـ الجماعات الرسمية (التنظيمات الرسمية) .

وهي أطر رسمية يتم من خلالها تسيير الأعمال والتنسيق بين مختلف الأنشطة ، كما تقوم بتحديد العلاقات بين وحدات التنظيم ، والعلاقة بين مختلف الوظائف ، والأدوار المتوقعة من ممارسي السلطة أو القائمين بعملية الإنتاج . وتحتاج جماعات العمل ، على وجه الخصوص ، الى تنظيم رسمي يحدد السلوك المتوقع ممن يعمل في وظيفة ما ، ويوضح العلاقات التي تربط بين الوظائف المختلفة في تسلسلها الهرمي ، وإختصاصات كل وظيفة .

ويعتبر التنظيم البيروقراطي مثالا واضحا لهذا النوع من التنظيمات الرسمية ، حيث يتم تقسيم العمل فيه بشكل دقيق ، وتتضح فيه معالم وحدود

الأهداف الإدارية والخطوات العملية التي يسير فيها الإنتاج أو التفاعلات بين أفراد التنظيم . ويمكن تقسيم الجماعات الرسمية الى ما يلي :

1 ـ جماعات القيادة .

وهي جزء من التنظيم الرسمي للمنظمة وفقا للهيكل التنظيمي والإداري . وتتكون هذه الجماعات من القياديين الذين يتدرجون من قاعدة الهرم التنظيمي بإتجاه القمة ، ويراعون في سلوكهم الإداري ما يسمى بسلسلة المراتب .

ويتطلب ذلك من الشخص المسئول عن جماعة من جماعات العمل أو عن وحدة من وحداته أن يقدم تقارير مكتوبة عن سير العمل الى قائد إداري آخر أعلى منه مستوى ورتبة ، مثل رئيس القسم مثلا . ويرأس رؤساء الأقسام مدير إدارة ، كما يرأس مدراء الإدارات مدير التنظيم أو المشروع .

2 ـ جماعات العمل .

وتتكون كل جماعة من عدد من العاملين الذين يشتركون في تأدية عمل معين . فإذا ما أخذنا الجامعة كمثال ، فسوف نجد هناك مكتب مسجل الكلية مثلا وبه عدد من العاملين ، وقد يتم تقسيمه الى مكتب لشئون الطلبة ، ومكتب لشئون الخريجين ، ومكتب لقبول طلبة الدراسات الجامعية ، ومكتب للدراسات العليا ، ولكل منهم موظفوه والعاملون به . كما

قد نجد إدارة للإسكان الجامعي ذات أقسام متنوعة منها ما يخص هيئة التدريس ومنها ما يخص الطلبة .

ويحوي كل قسم أو مكتب عددا من العاملين في نفس المجال ، مما يؤدي الى تكوين جماعة عمل في كل قسم أو مكتب . ونفس الشيء يمكن قوله عن المنظمة ، حيث نجد هناك قسما للإستقبال ، وإدارة للشئون الإدارية والمالية ، وقد يتوفر فيها قسم للتخليص الجمركي ، أو قسم للتخطيط أو الهندسة أو التشغيل أو لقطاع الإنتاج . وتضم كل إدارة أو قسم أو وحدة عددا من العاملين الذين يكونون فيما بينهم جماعة عمل .

– *الجماعات غير الرسمية (التنظيمات غير الرسمية)* .

لا يقتصر السلوك التنظيمي على الهياكل الرسمية أو العلاقات المحدودة بين الوظائف أو الأدوار المرسومة والتي تحدد المتطلبات الرسمية من العاملين ، ولكن هناك تنظيمات لا تأخذ الطابع الرسمي ، على الرغم من تأثيرها على التفاعلات بين الأفراد بسبب طبيعتها الإجتماعية وأهدافها ودوافعها النابعة من طبيعة الجماعات البشرية وإحتياجاتها . وتقدم هذه التنظيمات فرصا عديدة لأعضائها لتحقيق ما يلي :

1 – الشعور بالصحبة والألفة والإنتماء والرضا واحترام الذات .

2 – إشباع حاجات الأفراد التي تقصر التنظيمات الرسمية عن إشباعها .

3 – سهولة الإتصال بين الأفراد والتخلص من الحواجز التي تعيق الإتصال في التنظيمات الرسمية .

4 – توفير الروابط الشخصية والتماسك والتلاحم .

5 – خدمة مصالح الأعضاء المشتركة .

6 – المحافظة على تماسك شخصية الفرد في مواجهة بعض الآثار السلبية للتنظيمات الرسمية التي قد تعمل أحيانا على طمس شخصية الفرد والنظر إليه كجزء من الآلة . وهي نظرة مادية تهدف الى مضاعفة المكاسب الإقتصادية للمنظمة .

وقد تكون التنظيمات غير الرسمية دائمة أو عابرة ، علنية أو سرية ، مثل تجمع المهندسين أو المديرين والمشرفين أو المنتجين في قسم ما . وتؤثر هذه التنظيمات بشكل كبير على منتسبيها ، كما أن نفوذها قد يماثل أو يتفوق على ما للتنظيمات الرسمية من نفوذ في بعض الأحيان .

ويمكن النظر الى الجماعات غير الرسمية على أنها تجمعات طبيعية للأفراد في مواقع العمل ، وهي تنشأ بسبب العلاقات اليومية والمكانية والصلات المستمرة ، وبسبب ظهور الحاجات الإجتماعية الطبيعية للإنسان ووجود المصالح الشخصية المشتركة بين البشر . ولهذه التنظيمات أهدافها الخاصة وقنوات اتصالها .

ويرى كثير من الباحثين بأنه من الواجب على الإدارة فهم التنظيمات غير الرسمية من حيث كونها تنظيمات إجتماعية ومحاولة إيجاد نوع من التكامل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، من أجل مصلحة التنظيم ككل . كما يمكن الإستفادة من هذه التنظيمات بدلا من معاداتها أو مقاومتها ، وخلق نوع من التوازن بينها وبين التنظيمات الرسمية . وهناك نوعان من التنظيمات غير الرسمية ، وهما [1] :

1 ـ جماعة المصلحة .

وعادة ما تتكون مثل هذه الجماعات من العاملين في التنظيم حتى ولو لم يكونوا تابعين لجماعات رسمية واحدة . وتهدف الجماعة ، في هذه الحالة ، الى تحقيق مصلحة مشتركة للجميع . ويجب الإشارة الى أن أهداف هذه الجماعات لا تتفق مع الأهداف الخاصة بالتنظيم .

2 ـ جماعة الصداقة .

وهي جماعات تربط بين الأفراد بسبب بعض جوانبها العامة ، مثل جماعات الشباب أو جماعات كبار السن ، ومراكز التجمع النسائي ، والجماعات ذات الميول الرياضية أو الأدبية أو الفنية ، وغيرها .

---

(1) د. محمد علي شهيب . السلوك الإنساني في التنظيم (الطبعة الرابعة) . القاهرة : دار الفكر العربي ، 1982 ، ص . 182 ـ 184 .

ويلاحظ بأن المجموعات غير الرسمية لا تحكمها اللوائح ، كما أنه ليس لها لوائح معلنة تحكم سلوك الأفراد . ومع ذلك ، فهناك مواقف يطبق فيها ما يشبه اللوائح. فلو أنك كنت مدعوا الى حفلة ما (جماعة غير رسمية) ، وحدث أنك تسببت في شوشرة ما أو عمدت الى إزعاج الحضور أو أسأت التصرف مع بعض المدعوين ، فقد يتقدم منك صاحب الحفل أو من ينوب عنه ويطلب منك مغادرة المكان على الفور .

وبالإضافة الى التصنيفات السابقة ، فهناك أسس أخرى يمكن إستخدامها لتصنيف الجماعات أو للتفرقة بينها ، ومن ذلك جماعات العضوية والجماعات المرجعية :

1 ـ جماعات العضوية .

وهي الجماعات التي ينتسب اليها الفرد بوصفه عضوا فيها ، مثل جماعات المصلحة .

2 ـ الجماعات المرجعية .

وهي الجماعات التي يتمنى الفرد الإنضمام اليها بسبب إتفاق قيم تلك الجماعات ومبادئها مع مكوناته وتطلعاته ، مثل جماعات الصداقة مثلا . وكلما تشابهت قيم الجماعة المرجعية مع جماعة العضوية شعر الفرد بالإستقرار النفسي وبعدم إضطراب سلوكه ، أما في حالة تعارض قيم

الجماعة المرجعية مع جماعة العضوية ، فإن ذلك يؤدي الى معاناة الفرد من صراع القيم ومن إضطراب مستوى تفاعله مع الآخرين .

** أهمية دراسة الجماعات في التنظيم .

يمثل السلوك التنظيمي ، في أبسط صوره ، مجموعة من الأنماط السلوكية للعاملين فيه ، الى جانب عوامل عديدة أخرى . فأي تنظيم مهما اختلف شكله أو تغيرت أطره فلابد أن يتكون من جماعات متعددة ، لكل منها أهدافها المعلنة وغير المعلنة ، مما يؤثر بشكل لا يمكن إنكاره على درجة الرضاء عن العمل وعلى السلوك الكلي لأعضاء التنظيم .

ولما كان من الضروري التعرف على الجماعات المتنوعة التي تشارك في تشكيل التنظيم وعلى اتجاهاتها ، فلن يتأتى ذلك سوى عن طريق دراسة هذه الجماعات ، للتعرف على أنماط سلوكها وأساليب التعامل معها لمعالجة ما قد يترتب على هذا السلوك من إيجابيات أو سلبيات .

** أسباب تكوين الجماعات داخل التنظيم .

تتكون الجماعات لأسباب متعددة حسب إتجاهات أعضائها وأهدافهم . ومن أهم الأسباب التي تساعد على حدوث ذلك العوامل الإجتماعية والنفسية والإقتصادية والمكانية ، وهي كما يلي :

1 - العوامل الإجتماعية والنفسية .

تعتبر الرغبة في مقابلة الحاجات النفسية والإجتماعية من أهم أهداف تكوين الجماعات ، مثل الحاجة الى الشعور بالأمان والاطمئنان ، والحاجة الى الصحبة والصداقة ، والحاجة الى الشعور بالإنتماء والتفاعل مع الآخرين ، والحاجة الى الشعور بالهوية وتحقيق الذات . ولما كان الإنسان كائنا إجتماعيا بطبيعته ، فإن عدم انتمائه الى جماعة معينة داخل التنظيم تجعله يشعر بالوحدة والضعف أمام مصادر السلطة من رجال الإدارة والمشرفين عليه .

فعادة ما يجد الفرد أو العامل ، في عضوية جماعات العمل الشعور بالأمان والإستقرار ، وعدم تعرضه للتهديد أو الحرمان بسبب التماسك والتآزر بين أعضاء الجماعة وتلاحمهم معا . كما توفر الجماعة لمنتسبيها الشعور بالإحترام والهوية المهنية ، مما يؤدي الى وجود جماعات متنوعة للعمال المهرة ، والمهندسين ، والعلماء ورجال الأبحاث ، والموظفين ، والأطباء وغيرهم .

2 - العوامل الإقتصادية .

أحيانا ما يؤدي العامل الإقتصادي الى شعور العاملين بإمكانية تحقيق عائد إقتصادي أفضل لو عملوا جميعا على الإرتباط برابطة أو نقابة أو جماعة مهنية تعني بأمورهم وتهتم بمشاكلهم الناتجة عن علاقات العمل .

وعادة ما تقوم النقابات والروابط المهنية بنشاطات جماعية تهدف الى تأمين مصالح أعضائها والدفاع عن حقوقهم في حالة عدم وجـود جماعـات صغيرة أخرى تتولى هذا الأمر .

3 ـ العوامل المكانية .

من المعروف أن المكان ، في حد ذاته ، لا يعتبر العامل الوحيد الذي يدفع الى تكوين جماعة ما . فقد يتواجد حشد من الناس الذين لا يرتبطون معا بأية عوامل مشتركة بينهم في مكان واحد كالشارع أو الحديقة أو شاطئ البحر مثلا ، إلا أنهم لا يكونون جماعة بالمعنى المستخدم هنا . غير أنه في حالـة وجـود مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معا ويؤدون نشاطاتـهم فـي مكان واحد ، ولهم أهداف وأماني مشتركة تؤدي الى إتصالهم مـع بعضـهم البعض وتفاعلهم معا ، فإن عامل المكان يصبح من العوامـل الهامـة التـي تربطهم معا وتجمع بينهم .

فمتـى تحقق الإتصال والتفاعل ، أصبح للعـامل المكـاني معنـاه ومغزاه . وبالإضافة الى ما سبق ، فإن عامل الوظيفة يساهم مع عامل المكان في تقويـة الشعور بالإنتماء ، مما يجعل العاملين في وظائف متشابهة يعملون بشكل جماعي في مكان واحد . وهكذا نجد في معظـم المنظمـات وحـدات وأقساما يعمل بها المحاسبون ، والمراجعون ، والمهندسون ، والعاملون بإدارة وأقسام شئون الموظفين ، والسكرتارية ، وغيرهم .

** ديناميات الجماعة .

ويقصد بها مجمـوع القوى المؤثرة علـى الجماعـة . وكمـا هـو معروف ، فإن مجموعات العمل عادة ما تخضع لمؤثرات إيجابيـة وسـلبية كثيرة تؤدي في النهاية الى زيادة الإنتـاج وارتفـاع مسـتوى الفعاليـة ، أو إنخفاض الإنتاج وتدني مستوى الفاعلية . ونظـرا لتعـدد تلـك القـوى أو المؤثرات وعدم إمكانية مناقشتها جميعا بالتفصيل ، فسوف نستعرض أهمها ، فيما يلي :

أولا : طبيعة متطلبات العمل .

وتنقسم الى أربعة عوامل ، هي :

1 ـ درجة الإستقرار في العمل .

وهي ترتبط إرتباطا شديدا بمدى القدرة على التنبؤ بطبيعة العمـل . ففي المنظمات الكبيرة ، مثلا ، والتي يتسـم العمـل فيـها بـالتعقيد ، فـإن مجموعات العمل من شاغلي الوظائف الصغرى لا يشعرون بالإستقرار فـي المهام التي تناط إليهم ، وهو ما يجعلهم لا يرتبطون بتلك المـهام لأنـهم لا يعرفون إذا ما كان سيسمح لهم بالاستمرار في أدائها وتنفيذها الى نهايتـها أم لا .

ونسـوق مثالا على ذلك ، فقد تكلف مجموعة من العـاملين بتنفيـذ مشروع ما ، وبمجرد إنتهاء الأعمال التحضيرية أو التمهيدية وبداية بشـائر

الحقيقي في الظهور ، يتم تكليف مجموعة أخرى أعلى درجة أو وظيفة لمجموعة الأولى بإستكمال المشروع ، وهو ما يجعل المجموعة الأولى بأن المجموعة الأعلى وظيفيا قد استولت على ثمار ما تعبوا هم في ه والسهر على تنفيذه .

- درجة التعقيد .

وتشير الى درجة الصعوبة في التنفيذ بالنسبة لمستوى المهارات وبة . فحين تشعر مجموعة العمل بأن النجاح بعيد الاحتمال ، فإن دافع ة في الإنجاز يضعف .

كما يلاحظ بأن مجموعة العمل أو بعض أعضائها قد يرفضون فكرة اركة في مشروع ما لأنهم يرون أن متطلبات العمل والمهارات المطلوبة أعلى مما لديهم ، وهو ما سوف يؤدي الى تنحيتهم وإحلال غيرهم إن عاجلا أو آجلا .

- كثافة العمل .

تتنوع طبيعة العمل وكثافته بحيث تتدرج من السهولة الى الصعوبة لصعب الى المعقد . وعندما لا تواجه مجموعة العمل أي نوع من ط على الإطلاق ، فإنها تشعر بالراحة واطمئنان البال وعدم الانشغال .

أما في حالة مواجهة الضغوط ، فإن الشعور بالقلق وعدم الراحة يرتفع مستواه إلى أعلى حد ممكن . وقد لوحظ أن نفوذ القيادة يرتفع الى مستوى عال في أوقات الشدة والضيق ومواجهة الصعوبات ، لإن ذلك يتطلب منها بذل مجهود غير عادي لحث العاملين على الإستمرار ومحاولة تذليل مشاكلهم . أما في حالة عدم توفيق القيادة في مهامها في مثل تلك الظروف ، فقد يتم استبدال طاقم القيادة بآخرين .

4 — جاذبية العمل .

وتعتمد جاذبية العمل في كثير من الحالات على مقدار العائد أو المكافأة التي يتوقع الحصول عليها بعد الفراغ من تأدية المهام وبلوغ الهدف . وتشير العديد من نتائج البحوث التي أجريت في هذا المجال الى الدور الهام الذي تلعبه الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت وفرص الترقي في التأثير على مستوى جاذبية العمل .

وفي دراسة (1) أجريت على عينة من خريجي الجامعات عن تأثير جاذبية العمل تبين أن أهم عشرة عوامل تؤثر على إختيار نوع العمل كانت كما يلي (مرتبة ترتيبا تنازليا) :

(1) LEE, SANG M. JOB SELECTION BY COLLEGE GRADUATES. PERSONEL JOURNAL, MAY, 1970 .

1 ـ الإعجاب بالوظيفة أو العمل .

2 ـ فرص الحصول على الترقية .

3 ـ نوعية جماعة العمل بالمنظمة .

4 ـ سمعة رب العمل أو رئيس المنظمة .

5 ـ موقع المنظمة .

6 ـ المرتب .

7 ـ توفر فرص الدراسات العليا أو التدريب الراقي .

8 ـ الضمانات التي توفرها الوظيفة للعاملين .

9 ـ الامتيازات التي تقدمها المنظمة للعاملين .

10 ـ فرصة تأجيل الخدمة العسكرية .

ثانيا : العوامل الداخلية .

وهي عوامل ذات علاقة بمكونات الفرد ومستوى قدراته واستعداداته ، وأهم هذه العوامل ما يلي :

1 ـ الشخصية .

وتختلف شخصيات الأفراد تبعا للمؤثرات التكوينية والعوامل الوراثية والظروف المحيطة بنشأتهم ، كما سبق وأن أشرنا إليه . وبصورة عامة ، فهناك شخصيات قيادية تميل الى السيطرة والرئاسة وتوجيه الآخرين ، كما أن

هناك شخصيات إنقيادية بطبعها وتميل الى تلقي التعليمات لعدم قدرتها على تولي مسئولية القيادة أو إتخاذ القرار .

كما يلاحظ بأن طبيعة شخصية الأفراد تؤدي الى وجود اختلافات واضحة تؤثر على سير العمل . فبعض أعضاء المجموعات ، مثلا ، قد يفضلون العمل في تنظيم واضح المعالم مع خضوع جماعة العمل للسيطرة التسلطية . وهذا النوع من الإفراد لا يقبلون بالحلول الوسط مهما كان الأمر ، لإنه يعني الهزيمة في نظرهم . وعادة ما يكون مثل هؤلاء مصدر قلاقل عندما يعملون في وسط ديموقراطي . وعلى العكس من ذلك ، فقد نجد نوعا ثانيا من أعضاء المجموعات ممن يفضلون الجو الديمقراطي ويرفضون الخضوع للنظام التسلطي والنفوذ المفروض عليهم .

ويوجد نوع ثالث ممن يفضل تناغم المجموعة وتناسقها ، ويشجع على ازدهار العلاقات الإيجابية بين أفراد المجموعة ، ويرفض الضغوط التي توضع على المجموعة مهما كانت الأسباب ، لإنها تؤثر في نظره على تماسك المجموعة وتلاحمها . أما النوع الرابع فهو الذي يؤمن بالإنتاج ويقدم تحقيق الأهداف على أية مصالح أخرى . وهذا النوع قد يتجاهل تماسك المجموعة وتلاحمها ما لم يؤديا الى زيادة الفعالية وتحقيق الهدف بالمستوى المطلوب .

2 ـ القدرات .

وتؤثر القدرات على عمل المجموعة وعلى تركيبها وطريقة تأديتها لوظائفها . ففي حالة إرتفاع مستوى القدرة على القيام بمختلف الأدوار ، فإن

ذلك يعمل على تأهيل الشخص لتولي أحد الأدوار القيادية في المجموعة .

3 ـ سمات المجموعة .

ويلاحظ في هذا المجال أنه في حالة تطابق أهداف الفرد مع أهـداف الجماعة ، فإن القوى التي تمثلها أهداف الجماعة تزداد . ويؤدي ذلـك الـى ثبات العضوية وإلى رضاء المجموعة وتلاحمها .

4 ـ الروح المعنوية .

وهي نوع من الإحساس النفسي ، بحيث تعني الروح المعنوية العالية إقبال العامـل على تأدية عمله بحماس واطمئنان ، وتعاونه مع زملائه فـي نشاطاتهم لخدمة الجماعة والمجتمع ، والالتزام بتحقيق أهـداف الجماعـة أو المنظمة ، مما يشعره بالرضاء والسعادة . ويشير الباحثون (1) الى أن من أهم مظاهر إرتفاع الروح المعنوية ما يلي :

4 ـ1ـ إختفاء الصراع بين الأفراد .
4 ـ2ـ التماسك من أجل تحقيق الأهداف .
4 ـ3ـ مواجهة المشاكل والأزمات بحزم وبروح جماعية .
4 ـ4ـ زيادة الإنتاج وارتفاع مستوى الجودة .

---

(1) د. شفيق رضوان . السلوكية والإدارة . بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1994، ص . 147 .

4 ـ5ـ قلة الغياب أو التأخير عن العمل .
4 ـ6ـ إنخفاض معدل الشكاوى .

ومن العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على رفع الروح المعنوية في العمل :

- الشعور بالأمن والاطمئنان في العمل .
- توفير فرص الترقي .
- تقديم الحوافز المادية .
- شعور العامل بأهمية عمله .
- الإرتباط بجماعة العمل والانجذاب إليها .

5 ـ مستوى الرضا عن العمل .

كلما إزداد رضاء الشخص عن العمل الذي يؤديه ، أدى ذلـك الـى زيادة الإنتاج والى تماسك الجماعة وتحقيق أهدافها .

والرضاء عن العمل هو شعور نفسي مبعثه تقبل العـامل لظـروف العمل ورضاؤه عنه ، كما يبدو أيضا في اتجاه العامـل نحو إقامة علاقـات إنسانية مع زملاء العمل والمشاركـة فـي مختلـف النشاطـات المهنية والإجتماعيـة . ومن العوامل التي تساهم في رضاء العامل عن عملـه مـا يلي :

5 ـ 1 ـ *الأجر* .

وهو ما يتلقاه العامل من مقابل مادي عن عمله ومدى مناسبته لما يبذله من مجهود في تأدية العمل . وتختلف النظم المستخدمة في حساب الأجور ، فبينما تمنح بعض المؤسسات أجرا ثابتا متفقا عليه نظير إنتاج معلوم ، تتجه منظمات أخرى الى العمل بنظام كمية الإنتاج ، كما تتجه ثالثة الى منح العامل حصة من عائد الإنتاج عن طريق نظام المشاركة .

5 ـ 2 ـ *نوع العمل* .

ويلاحظ بأن طبيعة العمل تؤثر كثيرا على رضاء العامل عن عمله . فالأعمال النمطية المتكررة والتي لا يتقبلها العامل ، تؤدي الى إصابته بالملل والسأم والشعور بالإعياء . أما الأعمال التي تتسم بالإبداعية وببعض الحرية في إختيار وسيلة تأدية العمل ، فإنها تؤدي الى الشعور بالراحة النفسية وتحقيق سقف الإنتاج المستهدف .

5 ـ 3 ـ *حجم المسئولية* .

كلما ازدادت المسئولية شعر الإنسان بالتحدي وبالرغبة في إيجاد حلول للمشاكل التي تصادفه ، خوفا من أن تؤدي الى تعطيله عن ممارسة وظائفه . ولا يعني تحمل المسئولية ضرورة أن يكون الإنسان في موقع قيادي ، وإنما يمكن إشعار العامل بمسئوليته عن طريق إشراكه في مناقشة أمور عمله ، وفي طلب إبداء رأيه في القرارات التي يراد اتخاذها ، وفي

دعوته لبيان كيفية تأدية العمل بالطرق الفعالة لتقليل كمية الفاقد أو تعويض قلة الإنتاج .

وكلما إزداد الشعور بالمسئولية ، قلت المشاكل وزادت الفعالية وتحققت الأهداف .

5 ـ 4 ـ *الترقيات* .

وهي تعتبر من الحوافز المادية والمعنوية التي تؤدي الى رضاء العامل عن عمله . وعندما تكون هناك ضوابط للترقية ويشعر كل ذي حق بإمكانية الحصول على حقه ، يصبح هناك مجال لظهور الإبداع والأفكار الإيجابية البناءة ، ويبذل كل شخص ما لديه من جهد من أجل مقابلة متطلبات الترقية .

6 ـ *التوافق المهني* .

وهو عملية ديناميكية مستمرة من أجل الوصول الى المستوى المناسب بين العامل وبين البيئة المهنية التي يعمل فيها . ويتطلب ذلك من الشخص مقابلة متطلبات العمل والتوافق مع مكونات البيئة المادية والبشرية المحيطة .

وأحيانا ما يفشل الشخص في توافقه المهني مما يؤدي بدوره الى سوء التوافق المهني الذي يحدث إما بسبب فشل عمليات التكيف من ناحية ، أو لعدم رضاء العامل عن ظروف العمل المادية والإجتماعية ، من ناحية أخرى.
ومن مظاهر سوء التوافق المهني ما يلي :

6 – 1 – ضعف الإنتاج وانخفاض مستوى جودته .

6 – 2 – كثرة الأخطاء والتعرض لحوادث العمل .

6 – 3 – سوء إستخدام الأدوات والآلات والمواد الخام .

6 – 4 – كثرة التغيب أو ادعاء المرض بعذر أو بدون عذر.

6 – 5 – ظهور اللامبالاة والإتجاهات السلبية وعدم الجدية .

6 – 6 – كثرة الشكوى لأسباب تافهة أو بدون أسباب .

6 – 7 – سوء العلاقات مع الزملاء ورؤساء العمل .

6 – 8 – التمرد وعدم الإلتزام بتطبيق التعليمات .

* __العوامل المؤثرة في التوافق المهني .__

مما لاشك فيه أن العامل يصادف ضغوطا متعددة تحيط بــه وتؤثـر على مستوى توافقه ، مما قد يزعزع ثقته في نفسه وفي الآخريـن ويجعلـه محاطا بعوامل الصراع المتعددة .

ومن أمثلة تلك الضغوط تأثير التقنيات الحديثة على حياتنا مما يطبعها بطابع السرعة الزائدة عن الحد ، وقلة الإتصال ، وشعور الإنسان المعـاصر بأنه مجرد ترس في عجلة الإنتاج الضخمة التي لا تتوقف عن الدوران مـع شعوره بالعجز عن مقابلة متطلبات زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف المطلوبة .

هذا بالإضافة الى عوامل خاصة ببيئة العمل مثـل علاقـة العـامل بزملائه ، وعوامل أخرى خارج بيئة العمل مثل أعباء الأسرة ومشاكل الحياة المتعددة ، والعوامل الذاتية مثل طبيعة شخصيـة الفـرد وحالتـه الصحيـة والمزاجية .

ونظرا لأهمية التعرف على مستوى توافق الشخص المـهني الـذي يعتبر مؤشرا هاما على مدى حب الشخص لعمله ، فقد أجريـت فـي نهايـة السبعينات دراسة هامة [1] نوردها من أجل استفادة الـدارس منهـا ومـن نتائجها . وقد استخدم الباحثون استبانة معدة بشكل جيـد ويسـتطيع الطـالب الرجوع اليها في ملاحق هذا الكتاب *(ملحق 1)* .

وقد أتضح من نتائج هذه الدراسة في مجال رضاء العامل عن عمله ، أن العامل أصبح ينظر الى إرتفاع دخله وزيادة امتيازاته كأمر عادي ، إلا أن الشيء الجديد الذي أبرزته الدراسة هو أن العامل أصبح يبحث عـن رضـاه النفسي ، وعن مدى توفر فرص أكثر للتعلم والنمو ، وعـن توفـر فـرص التدريب الى أقصى حد تسمح به استعداداته وقدراته . وبناء علـى مقارنـة عامل اليوم بالآباء والأجداد ، فإن العامل اليوم ما زال مستعدا للعمـل بجـد لساعـات طويلة ، وما زال ينتمي الى عمله ويجد هويته فيه ، غير أنه أصبح يطالـب بالمشاركة في مسئولية صنع القرارات في محل عملـه ، وبخاصـة تلك التـي تؤثر على عمله بشكل مباشر . كما أصبح يطـالب بمزيـد مـن

[1] HOW DO YOU LIKE YOUR JOB ? (A PSYCGOLOGY TODAY QUESTIONAIR) . PSYCHOLOGY TODAY , VOL.11 NO.11, SEPT., 1977 .

الحرية في تحديد سرعة العمل وفي تقرير ساعات العمل ونظامه . كما يلاحظ أيضا إصرار عامل اليوم على مسألة تحقيق الذات ، وأنه في حالة عدم رضاءه عن عمله فهو على إستعداد لتركه والانقطاع عنه . كذلك يتضح بأن الجيل الجديد من العمال يفضل الإنتقال والترحال ، مما يجعل إخلاصه لمؤسسة أو منظمة معينة أو مهنة بعينها ضعيفا .

** بعض القضايا الإجتماعية التي تثيرها نتائج الدراسة .

تشير نتائج الإستبانة الى مجموعة من القضايا التي تستحق الإنتباه والدراسة من قبل العلماء والباحثين ، في مجال رضاء العامل عن عمله ، مثل :

1 ـ أن 78 بالمائة من العمال يفضلون تحديد ساعات الدوام ومواعيد بداية العمل والانتهاء منه بأنفسهم .

2 ـ أن 44 بالمائة من العمال يشعرون بأنهم أصبحوا أسرى لعملهم ، أي أن العمل أصبح يتحكم فيهم ويوجههم .

3 ـ أن كثيرا من العاملين يفضلون الإستمرار في ممارسة العمل بعد بلوغ سن التقاعد ، حتى لو توفرت لهم سبل الحياة المريحة الى نهاية العمر ولم تكن لهم حاجة مادية تضطرهم الى العمل .

4 ـ أن أفضل الطرق التي يستخدمها العمال للتغلب على القلق والتوتر وخفض مستواهما هي ممارسة الرياضة ، وليس عن طريق تناول المسكرات أو المخدرات ، كما كان متوقعا .

5 ـ أنه في حالة إشتغال الزوجين ، فإن الإهتمام يوجه بشكل أكبر الى وظيفة الزوج ، وأن النساء ما زلن يتحملن معظم أعباء المنزل بالإضافة الى عملهن خارج البيت .

6 ـ أن معظم الشكاوى أظهرت عدم رضاء العمال عن طرق توزيع المكافآت ، وتقييم مستوى الأداء ، وتقرير الترقيات . وصحيح أن فرص الترقي قليلة ولا يمكن أن تصل كل شخص بشكل مرض ، الا أنه من الملاحظ أن إتخاذ القرارات والإتفاق على الإختيارات بشكل سري وتسلطي لا يحظى برضاء الجيل الجديد من العمال .

هذا ، وقد أتضح من تحليل بعض النتائج الهامة ما يلي :

1 ـ من الملاحظ أن أرباب المهن مثل المسئولين والمديرين والمشتغلين بالمهن الفنية كانوا أكثر رضاء عن عملهم ، وأقل شعورا بالاكتئاب من جراء العمل ، وأقل شعورا بأنهم أسرى للعمل من أنصاف المهرة والعمال المهرة والموظفين الكتابيين . وأن أكثر الفئات إظهارا لعدم رضاها عن العمل كانت فئة الأعمار الصغيرة ممن يصل عمرهم الى 24 سنة فأقل ، وأصحاب الدخل المنخفض . كما سجلت الفئات الأخيرة أعلى مستوى من الشعور بالاكتئاب .

2 – أن نسبة من أظهروا رضاهم عن العمل كانت متساوية بين الرجال والنساء ، غير أنه لوحظ أن نسبة الرضا كانت مرتفعة بين الرجال عنه بين النساء في خمسة جوانب ، هي :

2–1– أن العمل يوفر لهم فرصا لتعلم أشياء جديدة .

2–2– التمتع بالحرية في العمل .

2–3– درجة المشاركة في صنع القرار .

2–4– توفر فرص الترقي .

2–5– تلقي المكافآت والحوافز المالية .

ويشير (يانكلوفيتش) (1) في تعليقه على علاقة الحوافز بالرضاء عن العمل ، الى أن ملايين العمال اليوم يشعرون بعدم رضاهم عما يتقاضونه من حوافز ، مما يجعلهم غير متحمسين لأعمالهم . ونتيجة لذلك ، فإنهم لا يتعاطفون مع العمل أو يندمجون في بيئته ، ويلحون في المطالبة بزيادة الحوافز من أجل التغلب على إنخفاض الروح المعنوية وعدم جاذبية العمل . ويرى الباحث بأن العمال يعطون القليل ويطالبون بالكثير ، مما قد يؤدي الى إضطراب كثير من الأعمال .

(1) YANKELOVICH, DANIEL. THE NEW PSYCHOLOGICAL CONTRACTS AT WORK. PSYCHOLOGY TODAY, VOL.11, NO.12, MAY 1978, PP. 46-52.

ثالثا : عوامل ذات علاقة ببناء الجماعة .

وهي مجموعة من العوامل المرتبطة ببنية الجماعة وديناميتها ، وتؤثر على الجماعات الصغيرة بصورة عامة وجماعات العمل بصورة خاصة . وهي كما يلي :

1 – معايير الجماعة .

من الأمور التي تجعل الناس تنتمي لبعضها البعض وتتلاحم وتترابط معا هي أن كل فرد يستطيع ، الى حد ما ، التنبؤ بسلوك الآخرين في مواقف كثيرة . وهذا ما يجعل الناس ، بصورة عامة ، تصوغ قوانين الجماعات وقواعدها في صيغ سلوكية تحدد طريقة تصرفهم ، أو تصوغها في شكل إتجاهات . وعادة ما تحدد القوانين السلوك العادي المتوقع من كل عضو ، والأدوار التي يجب أن يقوم بها الأعضاء .

غير أنه من غير المتوقع أن يقابل كل عضو المعايير المنصوص عليها بحذافيرها ، مما يؤدي الى التغاضي نسبيا عن مقابلة المعايير ما لم يصبح الإنحراف سلوكا شاذا لا يمكن احتماله أو السكوت عليه . وكلما تشابه أفراد الجماعة في سلوكهم المعياري وفي مقابلة القوانين واللوائح والقواعد ، كان الأعضاء أقل تقبلا للإنحراف عن المعايير حتى ولو كان الإختلاف يسيرا.

2 ـ درجة تماسك الجماعة وتلاحمها .

ويعتبر التماسك والتلاحم من أهم الأمور التي تجعل أعضاء الجماعة يقتربون من بعضهم البعض ويتفاعلون . وكلما إزداد تماسك الجماعة ، طال عمرها وكانت أكثر صلابة في مقاومة التحديات والضغوط الإجتماعية .

وعادة ما يكون التماسك مظهرا لمدى تجانس أفراد الجماعة ، فالجماعات المتجانسة تكون أكثر تماسكا من غيرها . وكلما إزداد تجانس إتجاهات أفراد الجماعة أو سلوكهم ، كان هذا دليلا على تماسك بنائها . وأحيانا ما تتماسك الجماعات غير المتجانسة في بعض المواقف القليلة والمؤقتة ، وخاصة في أوقات الشعور بالتهديد من مصدر خارجي . ويمكن تشبيه أحد هذه المواقف بمصنع ما أو مؤسسة تتكون من إدارات متعددة ومختلفة ، وقوى عاملة ومنتجة وغيرها . وعادة ما يكون لكل جماعة ، على حدة ، أهدافها الخاصة ومصالحها المشتركة التي تدافع عنها دون تدخل من الجماعات الأخرى . غير أن هذه الجماعات المتنوعة قد تشكل فيما بينها مجموعة واحدة وجبهة متحدة ، رغم عدم تجانسها ، إذا تعرض المصنع أو المنظمة ككل لأخطار تهدد مستقبلها بالتخريب أو إغلاق أبوابها أو محاولة إيقافها عن العمل وتعريض العاملين بها للبطالة .

3 ـ التزام الجماعة .

تعمل الجماعات بشكل أو آخر على رفع مستوى ارتباط أعضائها بها الى أعلى درجة ممكنة . وكلما التزم العضو بمعايير الجماعة وأهدافها ،

إزداد تماسك الجماعة وتلاحمها . ويقاس الإلتزام بمدى إستعداد العضو للتخلي عن مسراته أو بعض الأشياء المفضلة لديه من أجل تحقيق هدف جماعي أو مساعدة الجماعة على الإستمرار .

الثقافة

يتضمن مصطلح الثقافة الأشياء المادية التي تمثل اسلوب حياة مجتمع أو جماعة ما في بيئة معينة ، مثل الملبس والمسكن ، والأدوات ، واللغة السائدة ، والعادات والمعتقدات والطقوس والأعراف والقوانين التي تحدد السلوك . وبصورة عامة ، فإن مفهوم الثقافة عادة ما يشير الى مجموع الإنجازات الإنسانية ، وما تعلمه الإنسان وأبدعه منذ بدء الخليقة نتيجة لمحاولاته المستمرة للتوافق مع البيئة .

ويعني هذا أنماط السلوك التي يكتسبها الإنسان في تفاعله مع جماعته والتي تمثل اسلوب حياته . وكما أن للمجتمع ككل ثقافته العامة ، فإن للأطفال والمراهقين والشباب ثقافتهم الخاصة ذات السمات المميزة والتي تختلف في بعض خصوصيتها عن ثقافة الراشدين . وللثقافة بعدان ، هما :

1 ـ جانب قيمي أو فكري .

ويتعلق هذا الجانب بالأمور المعنوية .

2 ـ جانب مادي .

ويتعلق بالأدوات وإستخدام الأشياء المادية من وسائل الإنتاج والمباني والملابس ووسائل الإتصالات وغيرها .

والثقافة بشكل عام متعلمة ، وهي تمر من السلف الى الخلف عن طريق توارث الخبرات والخضوع لعمليات التنشئة الإجتماعية والتطبيع الإجتماعي . ومع ذلك ، فإن كثيرا من عوامل الثقافة تخضع لعمليات الإضافة والتعديل والتطوير ، مما يجعل ثقافة الأجيال المتعاقبة تختلف عن بعضها بفعل عامل الزمن ، كما تختلف ثقافات المجتمعات المختلفة عن بعضها حتى ولو كانت جميعها متعاصرة .

ويشير قاموس " وبستر للقرن العشرين " (1) الى مفهوم الثقافة على انه " تدريب العقل والعاطفة والأخلاق والذوق والإرتقاء بها ، وما ينتج عنها من مفاهيم وعادات ومهارات وفنون وأدوات ومؤسسات وغيرها لمجتمع ما ، في فترة تاريخية معينة . وهذه التعريفات تجعل من مفهوم الثقافة مرادفا لمفهوم الحضارة .

ويشير د. معن زيادة (2) الى إختلاف تعريفات الثقافة وعدم وجود تعريف موحد لها . وتتدرج هذه التعريفات من البسيط الى المركب ، ويمكن حصرها فيما يلي :

1 ـ القول بأن الثقافة هي إكتساب درجة من العلم والمعرفة .

2 ـ القول بأن الثقافة تعني الإبداع والابتكار الفني والجمالي .

---

(1) WEBESTER'S NEW TWENTIETH CENTURY DICTIONARY. THE WORLD PUBLISHING CO. 1964 ., IOWA : WM.C. BROWN CO. PUB., 1972 .

(2) د. معن زيادة . معالم على طريق تحديث الفكر العربي . الكويت : عالم المعرفة ، العدد 115 ، فبراير 1987 .

3 — القول بأن الثقافة تقتصر على المستويات الرفيعة من التفكير النظري .

كما يشير د. هادي الهيتي [1] الى تعريف (تايلر) للثقافة والذي يقول بأن :

" الثقافة هي ذلك المركب الذي يشتمل على المعرفة والعقائد والفنون والأخلاق والتقاليد والقوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بإعتباره عضوا في المجتمع " .

ونظرا لإن الثقافة من خصائص الإنسان الذي يتعرض لعوامل التغير والتطور ، فإنه من الضروري الإشارة الى أن الثقافة تختلف بإختلاف الأزمنة . فلا توجد هناك ثقافة واحدة ثابتة ودائمة ، وإنما تتغير الثقافات بشكل شديد البطء لدرجة تجعلنا لا نلاحظ ذلك التغير . فالعوامل المادية المحيطة بنا من ظروف مناخية ، وتضخم سكاني ، وإستحداث وسائل الإتصال والتقنيات الصناعية وأساليب الإنتاج الجديدة ، تجعل البيئة التي نعيش فيها دائمة التطور مما يؤدي الى التحول والتغير الثقافي سواء بشكل مباشر أم غير مباشر .

[1] د. هادي نعمان الهيتي . ثقافة الأطفال . الكويت : عالم المعرفة ، العدد 123 ، مارس 1988، ص. 24 .

** الثقافة الإنسانية .

الثقافة هي وليدة صنع الإنسان ، ولذا فقد ارتبطت به وأصبحت دليلا على مبلغ نضجه ومستوى تقدمه وتطوره . فالثقافة تعتمد على اللغة والرموز ، وليس لكائن آخر من بين سكان الأرض مثل ما للإنسان من عقل يساعده على الإستجابة للرموز والقيام بعمليات الإتصال اللفظي وغير اللفظي .

وقد تطورت الثقافة بنفس القدر الذي تطور به الإنسان ، كما تأخرت بتأخره . ففي العصور البدائية كانت الثقافة بدائية في مظهرها ومحتواها ، وعندما خطا الإنسان الى عصر النهضة نهضت الثقافة أيضا بنفس القدر . وعندما وصلنا الى عصرنا الحالي إحتوت الثقافة التقدم العلمي والتقني الهائل الذي ساد العالم واستطاعت أن تعبر عنه . فقد تغيرت أساليب التجارة والصناعة والزراعة والإستثمار ، وتطورت أساليب الإنتاج والتصنيع ، واستحدثت آلات ومواد جديدة لم يكن يعرفها الإنسان من قبل ، وظهرت نظريات وأساليب إقتصادية قلبت كثيرا من المفاهيم رأسا على عقب .

ومما يلاحظ السرعة الكبيرة التي إختفت بها كثير من الصناعات التقليدية التي كانت قائمة وظهور أخرى جديدة ومنتوجات لم تكن معروفة من قبل .

وبالإضافة الى الرموز واللغة كأسس للثقافة ، فهناك أسس أخرى كما يلي :

* ***المعايير .***

وهي مقاييس تشتق منها قواعد السلوك . فالمعيار هو الميزان الذي نضع في الجهة المقابلة له السلوك المرغوب تقييمه لنحكم على صلاحيته من عدمها . كما قد يستخدم المعيار لإشتقاق قواعد إجتماعية للسلوك . فإذا كان المعيار الذي نحكم به على قيمة الناس هو مدى نفعهم لغيرهم مثلا ، فيمكن في هذه الحالة إشتقاق سمات مرغوبة ذات علاقة بالمبدأ مثل التعاون ، والتآزر ، وكفالة المحتاج ، ومساعدة الغير كمفاهيم إيجابية متفق عليها . وسوف نعمل في هذه الحالة على غرس تلك السمات في نفوس النشء عن طريق أساليب التربية والتعليم للأطفال .

* ***الأعراف .***

وهي عادات وقواعد غير مكتوبة ولكنها متفق عليها وتحكم السلوك ، كما يعتبر الخروج عنها إنحرافا مما يعرض صاحبه للعقاب . فإذا كانت الأعراف تجعل الأب مسئولا عن أبنائه ، فإن إهمالهم وعدم العناية بهم يعرضه للعقاب . كما يقال نفس الشيء عن إهمال الأبناء لآبائهم في كبرهم أو مرضهم أو شيخوختهم .

ومن الأعراف الملاحظة التي ساهمت بنصيب في النهضة الصناعية والإقتصادية في اليابان أن العامل أو الموظف هناك لا يتوقف عن العمل أو يغادر محل عمله في نهاية الدوام الا إذا توقف رئيسه عن العمل وأستعد للمغادرة . ولا يحدث هذا بسبب عوامل التخويف أو التهديد وإنما بفعل الأعراف التي يعتبر الخروج عليها عيبا وإنحرافا وتحديا للتقاليد والعادات المتوارثة .

* ***القوانين .***

وهي قواعد عامة مكتوبة تحدد السلوك وتنظمه بشكل واضح داخل الجماعة أو المجتمع ، كما تستخدم للفصل فيما ينشأ من نزاع أو إختلاف أو ما يحدث من إنحراف . وقد نشأت معظم القوانين من تطور المعايير والأعراف وإنعكاساتها على المجتمع ، ومن أمثلة ذلك القوانين القديمة والحديثة .

ونظرا لطغيان الجانب المادي على ثقافتنا الحاضرة ، فقد تم تقسيم العالم الى قسمين هما : الدول الصناعية المتقدمة ، وتتميز ثقافتها بالإتجاهات الرأسمالية والسيطرة الإقتصادية ، والإنتاج الواسع ، والتقدم التقني ، وإستخدام وسائل الإنتاج الحديثة ، وانخفاض نسبة الأمية ، وارتفاع المستوى الصحي العام ، وفعالية الإدارة ، والتحكم في الكثافة السكانية ، وغيرها .

بينما يمثل القسم الثاني الدول المتخلفة أو التي يطلق عليها مجازا الدول النامية أو السائرة في طريق النمو . وتتميز الأخيرة بالإنفجار السكاني المرتبط بشكل واضح بإرتفاع نسبة الأمية ، وسوء الأحوال المعيشية ، وإنخفاض الدخل ، وسوء الأوضاع الصحية ، والعجز في ميزان المدفوعات ، وإنخفاض مستوى الإدارة والتنظيم ، واستخدام الأدوات البسيطة وغير المعقدة ، والتأخر التقني . وبالطبع ، فإن مثل هذا التقسيم ينظر الى الجوانب المادية للثقافة فقط دون أن يضع في الإعتبار العوامل الإجتماعية ، ودرجة تنظيم المجتمع ، والخصائص التاريخية والقومية ، والتقاليد الثقافية والدينية .

** علاقة العوامل الثقافية بالمظاهر الإقتصادية والإجتماعية.

يربط كثير من الكتاب بين العوامل الثقافية وبعض المظاهر السياسية والإجتماعية والإقتصادية ، ويرون فيها الأسباب الحقيقية لما يحدث بمختلف البلاد من تقدم أو تأخر . ونناقش فيما يلي أهم هذه المظاهر .

1 — الزيادة السكانية .

وقد ربط العلماء بين الإنفجار السكاني وزيادة معدل كثافة السكان وبين التخلف . وفي الوقت الذي نرى فيه بأن العنصر البشري يعتبر عاملا من عوامل التنمية كما يلعب دورا هاما في الحياة الإقتصادية ، إلا أنه يجب

القول أيضا بأن زيادة معدل الكثافة السكانية بشكل سريع يؤدي الى زيادة الإستهلاك والى التوسع في الإستيراد والى وقوع المجتمع في كثير من المشاكل السكنية والصحية والإجتماعية والإقتصادية التي يصعب مجابهتها .

وتؤدي الزيادة السريعة في معدلات السكان الى تأخير معدلات التنمية والى إنخفاض كبير في نصيب الفرد من الدخل القومي ، والى حدوث المجاعات في بعض الأحيان . وعادة ما يرتبط الإنفجار السكاني بإحتراف عدد كبير من السكان لأعمال خدمية غير إنتاجية ، والى إستخدام وسائل إنتاج بدائية ، والإنخراط في أعمال لا تساهم في زيادة الدخل القومي .

2 — المستوى الصحي .

هناك مظاهر عديدة تؤخذ في الإعتبار عند الحديث عن المستوى الصحي ، مثل مدى إنتشار الأوبئة ، ومستوى الوعي الصحي ، ومعدل الوفيات بين المواليد ، وعدد الأسرة في المستشفيات ، ونسبة عدد الأطباء الى مجموع السكان . ولا يتوقف المستوى الصحي على مظاهر النظافة وتوفر مياه الشرب النقية أو محاربة الأمراض والأوبئة ، وإنما يعتمد الى حد كبير على أساليب التربية الصحية وغرس الإتجاهات الصحية السليمة في أذهان النشء للوقاية من الأضرار الصحية ، والمساهمة في رفع المستوى الصحي .

وعادة ما يتأثر عالم الإنتاج بالمستوى الصحي السائد في مكان ما ، حيث أن سوء الحالة الصحية تؤدي الى التغيب والإنقطاع عن العمل ، والى نقص القدرة على الإنتاج ، والى زيادة المشاكل في بيئة العمل .

3 ـ التعليم .

ويؤثر التعليم ومستواه بشكل بالغ على قضايا التنمية والتحديث والإنتاج . فانتشار الأمية يؤدي الى إنخفاض الدخل والى سوء الحالة الصحية وعدم الإستفادة من قنوات الإتصال ووسائل الإعلام بشكل فعال ، والى نقص الكفاءات والأطر الفنية الماهرة اللازمة للمساهمة في ميدان العمل .

كما يرتبط بالتعليم أيضا مسألة أخرى على جانب كبير من الأهمية ، وهي غلبة الطابع النظري على الطابع الفني المهني في برامجنا المدرسية . ويشير غسان بدر الدين (1) في هذا المجال ، الى أن التعليم غير المرتبط بخطط التنمية قد يؤدي الى نتائج عكسية مثلما حدث في أنحاء كثيرة بإفريقيا حين أدى التعليم الى هجرة الشبيبة الريفية العمل في الأرض وإهمال القطاع الزراعي ، الأمر الذي أدى الى إنخفاض إنتاجية الأرض والإعتماد على مصادر خارجية للحصول على الغذاء .

(1) د. غسان بدر الدين . جدلية التخلف والتنمية . بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1993 ، ص . 43 .

ولكي يصبح للتعليم أثر إيجابي كعامل من عوامل التنمية الإجتماعية والإقتصادية ، فلا بد من ربطه بسياسة قومية تعمل على خلق فرص عمل في مجالات الصناعة ، وعلى تحسين وسائل الإنتاج الزراعي بشكل يشجع الشباب على احترافها والإرتباط بالأرض ، وعلى خلق توازن ما بين التعليم العام والتعليم الفني والمهني ، وإيجاد أنماط جديدة من التعليم تسمح لخريجي المدارس الثانوية المتوسطة إما بمواصلة التعليم الجامعي أو الإلتحاق بعالم العمل لممارسة حرفة أو مهنة .

4 ـ العادات والتقاليد والإتجاهات .

من المعروف أن أي برنامج أو مشروع لن يكتب له النجاح ما لم تتوافر له مقومات معينة مثل رأس المال ، والإدارة الجيدة ، وجماعات العمل ، والأسواق الإستهلاكية ، ومصادر الطاقة اللآزمة والمواد الخام وغيرها . غير أنه من الملاحظ أيضا ، أنه في الوقت الذي يمكن فيه توفير جميع الوسائل المادية الا انها قد تكون غير كافية لنجاح المشروع بسبب العادات والتقاليد أو الإتجاهات السائدة في بيئة العمل وبين جماعات العمل . فهناك عادات وإتجاهات تدفع بالكثيرين الى الإنخراط في مجال التجارة طمعا في الربح السريع على حساب مجالات إدارية وإقتصادية وفنية أخرى هي في أمس الحاجة الى تلك العناصر . وأحيانا لا تتوافر في المجتمع تقاليد صناعية كافية لخلق أفضل الظروف للصناعة والإنتاج ، مما يؤدي الى نتائج عكسية غير متوقعة . يضاف الى ذلك أن نقص الوعي

في مجالات التثقيف والتدريب والإعداد المهني السليم قد يقف عائقا دون حدوث تقدم أو تطور حقيقي .

كما تؤثر العادات والتقاليد والإتجاهات في أذواق المستهلكين ، وفي الإقبال أو عدم الإقبال على سلعة معينة ، وفي ميل جماعات العمل الى ممارسة نشاطات معينة والعزوف عن أخرى . وما يقال عن مجال الصناعة يمكن قوله عن مجال الزراعة أيضا . فالممارسات التقليدية ، والمعتقدات الخاطئة ، والإتجاهات غير السليمة قد تحول دون تبني أساليب وتقنيات زراعية تؤدي الى تطوير الإنتاج ومضاعفته .

ويمكن أن نقول نفس الشيء عن قلة وعي الناس بفوائد الإدخار وتأثيره على عمليات التنمية وإنعاش الحركة الإقتصادية . وما لم يثق الفرد في آليات الإدخار ويؤمن بأهميته وبقدرته على المساهمة في دفع عجلة النمو والتطور القومي ، وما لم يطمئن الى ان الإدخار بالمصارف والمؤسسات المالية المتنوعة هو أسلم من المحافظة على المدخرات بالوسائل الشخصية ، وما لم يشعر بمدى مساهمة مدخراته في إنعاش الإقتصاد الوطني ، فسوف يظل الناس يحتفظون بودائعهم المالية تحت أيديهم ويقضون حياتهم في حراستها خوفا عليها من السرقة أو الضياع ، على الرغم من أن إرتفاع نسبة التضخم الذي يساهمون في خلقه تأكل جزءا لا بأس به من تلك المدخرات مما يجعل قيمتها الحقيقية تتناقص بإستمرار .

الفصل السادس

المدخل السلوكي في الإدارة

- القيادة والإشراف :
  - أولا – القيادة .
  - ثانيا – الإشراف .
- الإتصالات .
- بعض المشكلات الإنسانية للعمل :
  - أولا – التغيير .
  - ثانيا – التدريب .

ويمكن تلافي حدوث مثل هذا الأمر لو أن المختلف أو المعارض قام بتذييل ما يبديه من رأي مخالف بقوله " حسب وجهة نظري " أو " هذا من وجهة نظري الشخصية " .

3 ـ أما النقطة الثالثة ، فتبدو في الاجتماعات عندما يصر المدير أو من يتولى رئاسة الإجتماع على ضرورة أن يسير الإجتماع في خط عملي مستقيم مثل حد السيف . وعادة ما يحدث ذلك عندما يكون المدير متأثرا بإتجاه واحد في العمل دون أن يمنح الآخرين فرصة للخروج عن الموضوع ولو قليلا .

ومثل هذا الموقف يتجاهل الحقائق البشرية المعروفة وهي أن الناس تحب التنفيس عن مشاغلها وهمومها بنفس الدرجة التي ترغب فيها بحل مشاكلها . ولهذا ينصح بإعطاء الفرصة أحيانا للمجتمعين بقطع المناقشات الجادة ببعض المداخلات الشخصية والتعبيرات الذاتية ، على أن يعود الحديث الجاد مرة أخرى وفق ما جاء في جدول الأعمال .

ويرى كثير من ذوي العلاقة بموضوع الإتصال أن اللجان تعمل بفعالية وبشكل أفضل عندما يتأرجح الحديث مابين الكلام الجدي ومناقشة الأهداف الموضوعية ، وبين التعبير عن بعض الأمور الشخصية بنسبة معينة.

بعض المشكلات الإنسانية للعمل

التغيير والتدريب

** أولا :

التغيير .

إن العالم حولنا يتغير خلال حياتنا وعيشنا فيه .

ومنذ فترات قصيرة اختفت مظاهر كثيرة كانت تميز عالمنا بينما ظهرت أشياء أخرى لم نكن نحلم بها في طفولتنا أو شبابنا . ويكفي أن ننظر حولنا لنرى كيف تحولت القرى الى مدن ، والمدن الى مراكز سكانية تعج بالحركة والنشاط ، وكيف أصبح الوصول الى القمر في متناول أيدي البشر ، وكيف تحولت الشركات القزمية الى شركات عابرة للقارات ، وكيف أصبح العالم محكوما بأجهزة الحاسوب لدرجة تجعل من الضغط على زر بسيط مدعاة لحدوث تغيرات لا حصر لها ولم تكن في الحسبان .

والذي يثير الدهشة ليس تغير العالم وظهور المستحدثات الجديدة ، ولكن الدهشة تكمن في السرعة الرهيبة التي يحدث بها هذا التغير أو التحول.

ويمكن تلافي حدوث مثل هذا الأمر لو أن المختلف أو المعارض قام بتذييل ما يبديه من رأي مخالف بقوله " حسب وجهة نظري " أو " هذا من وجهة نظري الشخصية " .

3 ـ أما النقطة الثالثة ، فتبدو في الاجتماعات عندما يصر المدير أو من يتولى رئاسة الإجتماع على ضرورة أن يسير الإجتماع في خط عملي مستقيم مثل حد السيف . وعادة ما يحدث ذلك عندما يكون المدير متأثرا بإتجاه واحد في العمل دون أن يمنح الآخرين فرصة للخروج عن الموضوع ولو قليلا .

ومثل هذا الموقف يتجاهل الحقائق البشرية المعروفة وهي أن الناس تحب التنفيس عن مشاغلها وهمومها بنفس الدرجة التي ترغب فيها بحل مشاكلها . ولهذا ينصح بإعطاء الفرصة أحيانا للمجتمعين بقطع المناقشات الجادة ببعض المداخلات الشخصية والتعبيرات الذاتية ، على أن يعود الحديث الجاد مرة أخرى وفق ما جاء في جدول الأعمال .

ويرى كثير من ذوي العلاقة بموضوع الإتصال أن اللجان تعمل بفعالية وبشكل أفضل عندما يتأرجح الحديث مابين الكلام الجدي ومناقشة الأهداف الموضوعية ، وبين التعبير عن بعض الأمور الشخصية بنسبة معينة.

بعض المشكلات الإنسانية للعمل

التغيير والتدريب

**** أولا :**

التغيير .

إن العالم حولنا يتغير خلال حياتنا وعيشنا فيه .

ومنذ فترات قصيرة اختفت مظاهر كثيرة كانت تميز عالمنا بينما ظهرت أشياء أخرى لم نكن نحلم بها في طفولتنا أو شبابنا . ويكفي أن ننظر حولنا لنرى كيف تحولت القرى الى مدن ، والمدن الى مراكز سكانية تعج بالحركة والنشاط ، وكيف أصبح الوصول الى القمر في متناول أيدي البشر ، وكيف تحولت الشركات القزمية الى شركات عابرة للقارات ، وكيف أصبح العالم محكوما بأجهزة الحاسوب لدرجة تجعل من الضغط على زر بسيط مدعاة لحدوث تغيرات لا حصر لها ولم تكن في الحسبان .

والذي يثير الدهشة ليس تغير العالم وظهور المستحدثات الجديدة ، ولكن الدهشة تكمن في السرعة الرهيبة التي يحدث بها هذا التغير أو التحول.

ويعتبر التغيير إحدى الظواهر العامة التي تتصف بها المجتمعات والمنظمات منذ أن وجد الإنسان على ظهر الأرض ، وهو بهذا يعتبر من السمات الإنسانية عبر جميع الأزمنة والعصور . ورغم ان معنى التغيير بقى ثابتا عبر الأجيال ، إلا أن ما نلاحظه هو قوة دلالة هذا المعنى في عصرنا الحاضر المتسم بطابع السرعة في التطور ، ووفرة المخترعات والتجديدات ، وتقدم التقنيات الصناعية .

ومن الملاحظ أن التغيير يكون بطيئا في المجتمعات البدائية والمنظمات المتخلفة ، بينما يكون سريعا ومتطورا في المجتمعات المتقدمة والمنظمات المتطورة . ففي المجتمعات القديمة كان التغيير بطيئا ، حيث كانت الأسرة كبيرة وممتدة ، والعلاقات الأسرية قوية ، وكان الإنسان يقضي جزءا كبيرا من وقته بين أقاربه سواء في العمل أو أوقات الراحة .

ولما كانت الأسرة تعتبر وحدة إنتاج ووحدة إستهلاك معا ، فقد كان الأطفال يعملون تحت رقابة آبائهم ، وكان الزواج يتم بمعرفة الآباء والأقارب ، وكان للعادات تأثير كبير على حياة الجماعة ، كما كانت التقاليد تحكم سلوك الأفراد في مجالات واسعة مثل المجال الإجتماعي والاقتصادي والنشاط الزراعي وجميع أوجه الحياة . أما الحياة العصرية ، فهي مختلفة وسريعة في عمليات التغير . فالفرص متوفرة لانتقاء الأدوار ، كما تتعدد الإختيارات في المهن أو الأعمال بحيث يمكن للشخص بكل سهولة إختيار مكان عمله ورفقاء مهنته . كما يتمتع الفرد بحرية الحركة والانتقال من عمل الى آخر ومن مكان الى آخر . ولم تعد التقاليد ذات أثر كبير في حياة الإنسان

الآن ، لإن ما يحكم الحياة المعاصرة هو مستوى الفاعلية والعائد المادي ، بشكل واضح .

وإذا ما انتقلنا الى الحياة اليومية والإجتماعية ، فسنجد أن الشخص أصبح يتمتع بعلاقات أوسع من حدود الأسرة والأقارب ، رغم طابعها المحدود وغير العميق أحيانا . كما نجد أن حياة الناس مقسمة بشكل يبعث على الدهشة ، حيث يقضون وقتهم في أماكن مختلفة مع أشخاص مختلفين حتى في أنماط سلوكهم .

ويتم تبادل الأدوار والأماكن عدة مرات خلال اليوم الواحد ، حيث نجد الشخص ، على سبيل المثال ، يستيقظ في الصباح ويتناول فطوره مع العائلة ، وينتقل الى العمل مع مجموعة من رفاق العمل أو مع غيرهم ، ويمارس عمله مع مجموعة أخرى ، ويرافق مجموعة ثالثة في أوقات الراحة أو تناول الغذاء ، ثم يذهب الى النادي أو المقهى أو لإجتماع حيث يقابل مجموعة أخرى ، وذلك كله قبل العودة الى البيت في المساء .

ونظرا لإن من يلتقي بهم الشخص في موقع ما يختلفون عن مجموعة أخرى في موقع آخر ، فإن الإنسان يجد نفسه حرا في التصرف بالطريقة التي تروق له .

ويعتبر التغيير إحدى الظواهر العامة التي تتصف بها المجتمعات والمنظمات منذ أن وجد الإنسان على ظهر الأرض ، وهو بهذا يعتبر من السمات الإنسانية عبر جميع الأزمنة والعصور . ورغم ان معنى التغيير بقى ثابتا عبر الأجيال ، إلا أن ما نلاحظه هو قوة دلالة هذا المعنى في عصرنا الحاضر المتسم بطابع السرعة في التطور ، ووفرة المخترعات والتجديدات ، وتقدم التقنيات الصناعية .

ومن الملاحظ أن التغيير يكون بطيئا في المجتمعات البدائية والمنظمات المتخلفة ، بينما يكون سريعا ومتطورا في المجتمعات المتقدمة والمنظمات المتطورة . ففي المجتمعات القديمة كان التغيير بطيئا ، حيث كانت الأسرة كبيرة وممتدة ، والعلاقات الأسرية قوية ، وكان الإنسان يقضي جزءا كبيرا من وقته بين أقاربه سواء في العمل أو أوقات الراحة .

ولما كانت الأسرة تعتبر وحدة إنتاج ووحدة إستهلاك معا ، فقد كان الأطفال يعملون تحت رقابة آبائهم ، وكان الزواج يتم بمعرفة الآباء والأقارب ، وكان للعادات تأثير كبير على حياة الجماعة ، كما كانت التقاليد تحكم سلوك الأفراد في مجالات واسعة مثل المجال الإجتماعي والاقتصادي والنشاط الزراعي وجميع أوجه الحياة . أما الحياة العصرية ، فهي مختلفة وسريعة في عمليات التغير . فالفرص متوفرة لانتقاء الأدوار ، كما تتعدد الإختيارات في المهن أو الأعمال بحيث يمكن للشخص بكل سهولة إختيار مكان عمله ورفقاء مهنته . كما يتمتع الفرد بحرية الحركة والانتقال من عمل الى آخر ومن مكان الى آخر . ولم تعد التقاليد ذات أثر كبير في حياة الإنسان

الآن ، لإن ما يحكم الحياة المعاصرة هو مستوى الفاعلية والعائد المادي ، بشكل واضح .

وإذا ما انتقلنا الى الحياة اليومية والإجتماعية ، فسنجد أن الشخص أصبح يتمتع بعلاقات أوسع من حدود الأسرة والأقارب ، رغم طابعها المحدود وغير العميق أحيانا . كما نجد أن حياة الناس مقسمة بشكل يبعث على الدهشة ، حيث يقضون وقتهم في أماكن مختلفة مع أشخاص مختلفين حتى في أنماط سلوكهم .

ويتم تبادل الأدوار والأماكن عدة مرات خلال اليوم الواحد ، حيث نجد الشخص ، على سبيل المثال ، يستيقظ في الصباح ويتناول فطوره مع العائلة ، وينتقل الى العمل مع مجموعة من رفاق العمل أو مع غيرهم ، ويمارس عمله مع مجموعة أخرى ، ويرافق مجموعة ثالثة في أوقات الراحة أو تناول الغذاء ، ثم يذهب الى النادي أو المقهى أو لإجتماع حيث يقابل مجموعة أخرى ، وذلك كله قبل العودة الى البيت في المساء .

ونظرا لإن من يلتقي بهم الشخص في موقع ما يختلفون عن مجموعة أخرى في موقع آخر ، فإن الإنسان يجد نفسه حرا في التصرف بالطريقة التي تروق له .

** التغيير في مجال الصناعة .

التغير هو سنة الحياة ، وكما يتغير الوليد تدريجيا فيكبر ، فإن الأشياء تتغير من حولنا حتى لتكاد أن تختلف في شكلها وطابعها ، بعد بضع سنوات ، عن الشكل الذي تعودنا أن نراها عليه في الماضي القريب .

ومن الأمور التي نلاحظها بشكل واضح في مجال السلوك الإقتصادي ذلك التغير الذي حدث في علاقات العمل ، على سبيل المثال . فقبل الثورة الصناعية ، كان نمط العمل الغالب هو إستخدام القوة العضلية للعبيد ، وتبع ذلك إرتفاع مركز الحرفيين لدرجة مكنت بعضهم من الإستقلال بعمله . وبزيادة عدد الحرفيين والنزوع للتخصص ، فقد ظهر نظام الطوائف الحرفية حسب نوع الحرفة ، وتلا ذلك ظهور طوائف التجار .

وكان التنظيم الحرفي يقوم على وجود شيخ للحرفة ، وهو شبيه فيما يقوم به من مهام بدور شيخ التجار أو " أمين الصاغة " الذي مازال يمارس دورا مشابها في بعض الأقطار الى يومنا هذا . وكما كان هناك حرفيين ، فقد كان لهم تلامذة أيضا ، يساعدونهم من أجل تعلم الحرفة أو الصنعة .

وبعد قيام الثورة الصناعية ، اختفى نظام الطوائف الحرفية بسبب اتساع السوق وزيادة الإقبال على المنتجات ، وبسبب إستخدام الآلات ودخول

رؤوس الأموال الى مجال الإنتاج . وبظهور الصناعات الآلية والمصانع الكبيرة ، بدأت المشاكل العمالية في الظهور مما أدى الى نشوء المنظمات العمالية والروابط والنقابات .

ومما يلاحظ أن تلك التغيرات كانت مصحوبة أيضا بتغيرات هامة في علاقات العمل ، إذ انتقلت المسئولية من يد الحرفي الى شيخ الحرفة ، ثم الى صاحب رأس المال ، ثم الى أصحاب المصانع أو ممثليهم .

وبتقدم الصناعة وارتقاء وسائل الإنتاج التقنية ، ظهرت الشركات الكبيرة واشتدت قبضة الاحتكارات ، مما عجل بظهور التحولات الاشتراكية في العالم والدعوة لملكية المجتمع لوسائل الإنتاج وما صاحب ذلك من تحولات جذرية في علاقات العمل لصالح العمال .

وأخيرا ، تنبه المدراء والمسئولون الى حقيقة كانت غائبة عنهم لفترة طويلة ، وهي أن العامل كائن بشري له مشاعره وأحاسيسه التي يجب أخذها في الاعتبار ، مما أدى الى ظهور العديد من النظريات الإدارية التي عملت على تأكيد الإتجاه الإنساني في مجال العمل . وكان من نتيجة هذا التغير من قبل الإدارة ، أن العامل لم يعد ينظر إليه على أنه مجرد آلة أو إنسان مستعبد ومسخر للخدمة الشاقة ، وإنما هو كائن بشري له حاجات نفسية واجتماعية ومادية . وقد دفع ذلك المديرين الى زيادة اهتمامهم بالتعرف على مساهمات العلوم الإنسانية في مجال الإدارة والأعمال ، ومحاولة تفهم الأسس الإنسانية التي تقوم عليها المنظمة .

ويشير (لوفت) [1] الى بعض العوامل التي تعكس التغيرات السريعة ذات التأثير الشديد على الإنسان والمجتمع بوجه عام ، وهي كما يلي :

1 ــ مجال السكان .

يلاحظ بأن الوقت اللازم لمضاعفة عدد سكان العالم انخفض من (1,000,000) سنة في البداية الى (200) سنة ، ثم الى (80) سنة تباعا ، وذلك حسب إحصائيات سنة 1970 . وإذا ما استمرت نسبة المواليد في الزيادة بمعدلها الحالي ، فإن عدد السكان سوف يتضاعف خلال (35) سنة فقط .

2 ــ مجال الإنتاج .

إن الناتج القومي من المنتجات والخدمات في (21) بلد من البلاد المتقدمة اقتصاديا سوف يتضاعف بمعدل مرة كل (15) سنة .

3 ــ مجال العلماء .

أن العلماء الذين هم على قيد الحياة اليوم يمثلون نسبة تتراوح ما بين 85 و 95 بالمائة من كافة أعداد العلماء الذين ظهروا منذ نشأة العالم .

---

[1] LUFT, JOSEPH. GROUP PROCESSES 68 . مرجع سبق ذكره ص

4 ــ مجال الطاقة .

أن نصف مقدار الطاقة التي تم إستخدامها خلال الألفي سنة السابقة بكاملها ، قد تم إستخدامها خلال المائة سنة الأخيرة . علما بأن معدل إستهلاك الطاقة آخذ في الازدياد بسرعة مذهلة .

5 ــ مجال السرعة .

في الوقت الذي لم تتعد فيه سرعة المواصلات (20) ميلا في الساعة الى منتصف القرن التاسع عشر ، فإن لدى العالم اليوم صواريخ لحمل الإنسان والسير به بسرعة تزيد على (20,000) ميل في الساعة . كما نلاحظ بأن بعض وسائل المواصلات التقليدية الأخرى قد تعدت سرعتها سرعة الصوت بكثير .

6 ــ مجال الاختراعات .

يلاحظ بأن الفترة ما بين ظهور الاختراع وإمكانية الاستفادة منه عمليا أصبحت قصيرة جدا ، بحيث نقصت من مئات السنين الى بضع سنين فقط . كما أن التزاوج بين المخترعات ، نتيجة لإستخدام الحاسب الآلي ، قد أدى الى إيجاد مخترعات جديدة .

7 ــ مجال الكتب .

تشير الإحصائيات الى أن نشر الكتب قد إزداد خلال أربعة قرون ونصف من ألف كتاب في العام الى ما يزيد عن ألف كتاب في اليوم .

8 – مجال الأدب العلمي .

يتضاعف عدد المجلات المتخصصة والمقالات العلمية كل (15) سنة بحيث وصل إنتاجها الى عشرين مليون صفحة في العام .

9 – *مجال المعلومات* .

أرتفع عدد الكلمات والأفكار التي يتلقاها القارئ العادي من الجرائد والمجلات والإذاعات المرئية والمسموعة أو تلك التي يطلع عليها بشكل غير عادي بشكل هائل . وتعمل التقنيات الحديثة على زيادة سرعة تدفق المعلومات بشكل يبعث على الدهشة .

ولا يمثل العدد السابق المحدود سوى جزء ضئيل من عوامل التغير ، إذ تبقى هناك عوامل لم نتعرض لها ، مثل التلوث البيئي ، والتغير النفسي والاجتماعي وغيرها . ولهذه التغيرات آثار مباشرة وغير مباشرة على الناس وعلى الأماكن والمنظمات . فالعلاقات الإنسانية ، وعلاقات العمل ، والتفاعل والاتصال بين الناس ، وعمليات التعليم تتأثر جميعها بما يحدث في العالم من تغيرات .

** *التغير في المنظمات* .

إن التغيرات التي حدثت في العالم واضحة وجلية ولا تخفى على أحد ، وبخاصة ما يتعلق منها بالجانب المادي . وإذا ما تفحصنا التغيرات التي حدثت في مجال الصناعة وفي المنظمات ، على وجه الخصوص ، فسوف تتضح لنا العديد من التجديدات والمستحدثات التي لم نكن نعرف عنها شيئا من قبل .

فلو أننا أخذنا وحدة صغيرة كمغسلة الملابس مثلا ، فسوف ننده‍ش للتطورات التي حدثت في هذا المجال الذي لا يكاد يذكر في عالم الأعمال . إذ تم استبدال الغسيل والكي اليدوي بالعديد من آلات الغسيل العادي والجاف ، كما تم إستخدام الآلات البخارية المعقدة التي تكوى الملابس بضغط البخار ، وغيرها .

ومن جهة أخرى ، فقد تغير طابع الإدارة في المنظمات أيضا . إذ يلاحظ بأن الإدارة الفردية التي سادت فيما مضى حيث كان يتولى صاحب رأس المال شئون إدارة أعماله بطريقته الخاصة ، قد مضت وحل محلها أسلوب جديد بحيث أصبحت الإدارة مسئولية جماعية موزعة بين رؤساء الإدارات ومشرفي العمل .

ويؤكد هذا الإسلوب على توزيع الإختصاصات وتفويض الصلاحيات ، وذلك بسبب نمو الإقتصاد في الحجم والمركز ، وتطور المنظمات وتشعبها في أعمالها ، وبسبب التقدم التقني الذي يدعو الى تجنيد ذوي الكفاءات المتخصصة . وبعدما كان التقدم يعزى للأفراد ، فيما سبق ، أصبح يعتمد اليوم على الجهود الجماعية التي لا يمكن التغاضي عنها .

** *حاجة المنظمات الى التغيير وتأثيره عليها .*

من استعراض كل ما سبق الحديث عنه ، يتضح لنا أن المنظمات تمر بمراحل تغيير مستمرة ، وأن الجماعات البشرية لا تتوقف عن عمليات التغيير والتطور . ولا تتعلق المسألة بمناقشة ضرورة حدوث التغيير من عدمه ، وإنما السؤال الذي يلح علينا هو كيفية معرفة طبيعة التغيير الذي يحدث ومداه الذي يمكن أن يصل إليه .

فطبيعة الحياة المعاصرة تدعو الى التحديث والبحث عن وسائل التجديد في العلاقات ، وفي المنتجات ، وفي طرق وأساليب الإنتاج والتوزيع والتسويق . وبما أن التغيير أصبح ضرورة ، فإن ما يجب التركيز عليه هو إحداث التغييرات الضرورية ، والتحلي بالقدرة على الانطلاق في عملية التحديث متى أصبح ذلك ضرورة حتمية .

وتشتمل بيئة العمل في المنظمة أو المؤسسة على تنظيم إجتماعي يضم جميع أفراد القوى العاملة فيها . غير أن هذا التنظيم يضم فئات متعددة المراكز والمستويات ، فمنهم العمال العاديون وأنصاف المهرة ، والعمال المهرة ، والموظفون والفنيون ، والمهندسون ، ورجال الإدارة على إختلاف مستوياتهم ، وغيرهم . كما أن هناك مجموعات رسمية وأخرى غير رسمية متعارف عليها ، رغم عدم وجود نظم ولوائح تحددها أو تشير إليها .

وفي مثل هذه البيئة ، فإن الأمر يحتاج الى إحداث تغييرات من حين الى آخر تتعلق بتسيير العمال ، وإعادة النظر في طرق الإنتاج ووسائله ، وإحداث تغييرات تمس العلاقة بين الأفراد والسياسات الإنتاجية أو الإدارية ، وتقسيم العمل ، وإعادة توزيع الإختصاصات وتحديد المسئوليات ، مما يؤثر على التنظيم الإجتماعي بالمؤسسة أو المنظمة وعلى العلاقات بين مجموعات العمل المختلفة بشكل مباشر .

وما لا يمكن إنكاره هو أن التغيير عادة ما يبعث على الشعور بعدم الراحة أو الاطمئنان . فهو يهدر أمن الأفراد والجماعة ويعرضهم للتعامل مع المجهول حين يتطلب الأمر الدخول في علاقات وتفاعلات إجتماعية جديدة . كما قد يؤثر التغيير على بعض المراكز سلبا أو إيجابا ، فقد ينظر العامل الى عملية استبدال الآلات القديمة بأخرى حديثة على أساس أن الآلة الحديثة سوف تنافسه في العمل وقد تسلبه وظيفته . وقد ينظر المشرف الى آلات تسجيل الوقت الأوتوماتيكية التي تسجل وقت دخول العمال ووقت انصرافهم على أنها بديل له ، مما يبعث على شعوره بالقلق والتوتر .

وفي كثير من هذه الحالات ، ينشط دور الجماعات غير الرسمية التي توجد صفوف العمال والمنتجين في وجه الإدارة ، مما يجعلهم يثورون أو يبطئون من دوران عجلة الإنتاج ، كما قد يلجؤون الى عرقلة عملية الإنتاج بكثير من الحيل والضغوط من أجل دفع الإدارة للتخلي عن المضي في عمليات التغيير .

وتحدث مثل هذه المشاكل في علاقات العمل في شتى أنواع الأعمال ، وإن كانت تبدو في صور مختلفة . ويتوقف مستوى هذه المشاكل على حجم ومدى التغيير التي تستحدثه الإدارة ، وعلى توقيته ، وعلى طريقة تقديمه .

وينصح المختصون الإدارة بضرورة المحافظة على التوازن والإستقرار في بيئة العمل دون التخلي عن ضرورة التغيير ، وذلك عن طريق ملاحظة علاقات العمل السائدة ، والمراكز الإجتماعية المستقرة ومدى تأثرها بالتغييرات المقترحة .

** ***أهداف التغيير .***

يمكن حصر أهداف التغيير في عاملين أساسين هما :

أولا : التطوير والتنظيم من أجل التوافق مع المتغيرات البيئية .

ويهدف الى جعل التنظيم أكثر قدرة وكفاءة على التعامل مع البيئة الخارجية عن طريق التكيف وإعادة التكيف . ويحدث التغيير في هذه الحالة عن طريق إدخال تغييرات داخلية مما يسمح للتنظيم بالتعامل بفعالية أكثر مع الظروف المحيطة .

وهناك العديد من التغيرات البيئية التي تحدث وتفرض نفسها على مسرح الأحداث ، مثل الظروف الإقتصادية ، والأزمات ، ومتطلبات زيادة السكان ، والسياسات المالية ، والتوجهات السياسية . وتؤدي كل هذه العوامل وغيرها الى إحداث تغييرات في البيئة التي يعيش فيها الأفراد بما فيها من منظمات ومؤسسات وجماعات . كما تعمل الظروف الخارجية التي تواجه التنظيم على دفعة الى إعادة النظر في نظمه ولوائحه وأساليب عمله ، ومن أمثلة ذلك ما يلي :

1 ـ الوسائل التقنية والمكتشفات والاختراعات الحديثة .

2 ـ التنافس بين المنظمات على كسب الأسواق .

3 ـ تغير أذواق المستهلكين واتجاهاتهم في مجالات الأكل واللبس وإستخدام الأدوات المختلفة ، ومدى إقبالهم أو إحجامهم عن منتج معين .

4 – تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات والتوجيهات الصادرة بتحريم بعض المواد أو حظر إستخدامه كما يحدث في مجال تصنيع الأدوية ، وإنتاج المستحضرات الكيميائية ، وإستخدام المواد الصناعية في الصناعات الغذائية ، ومقابلة قوانين حماية الأفراد وحماية البيئة .

5 – حدوث تغيير في طبيعة الأعمال وإختفاء مهن قديمة وظهور أخرى بديلة لم تكن موجودة من قبل .

ثانيا : تغيير سلوك العاملين .

ويحدث التغيير في هذه الحالة كمتطلب لمقابلة سياسات المنظمة ، مثل :

1 – إعادة تخطيط الهيكل التنظيمي :

ويتطلب الأمر ، في هذه الحالة ، تغيير سلوك العاملين للتوافق مع التغييرات التي تشمل نوع الإدارة ، ووسائل الإتصالات الجديدة ، وخطوط السلطات المستحدثة .

2 – وقد تهدف المنظمة الى تغيير سلوك العاملين من أجل تخفيض الإنفاق والحد من المصروفات ، أو بسبب إعادة توزيع المسئوليات بشكل جديد .

3 – تبني سياسات جديدة في علاقات العمل .

فقد يتطلب الأمر تغيير نمط السلوك الإداري في المنظمة للتوافق مع الإتجاهات الإنسانية في الإدارة . فتبني إسلوب مثل " الشبكة الإدارية " مثلا ، والتي تتجه إما الى الإهتمام بالإنتاج وإما للاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد يستدعي تغيير إتجاهات العاملين وسلوكهم أيضا .

**** البيروقراطية والتغيير .**

سبق وأن أشرنا الى أن البيروقراطية هي نوع من التنظيم المستخدم في عالم العمل ، وهي ذات سمات خاصة . وتعتبر البيروقراطية تنظيما إجتماعيا تم تحسينه خلال بعض مراحل الثورة الصناعية من أجل تنظيم وتوجيه النشاطات التجارية والصناعية . وهي اليوم تحتل مكانة عالية في عالم التنظيم داخل المؤسسات التعليمية والصناعية والتجارية وغيرها .

والبيروقراطية في الواقع ليست سوى اختراع إجتماعي يعتمد على السلطة في التأثير على الآخرين من خلال اللوائح والقوانين والتعليمات .

ويعتبر ماكس فيبر ، وهو عالم إجتماع ألماني ، هو الأب الروحي للبيروقراطية ومخترع هذا الاصطلاح ، حيث عمل على تطوير نظرية

البيروقراطية في نهاية القرن التاسع عشر ، ووصفها حينذاك بأنها آلة إجتماعية ، وقال عنها (1) :

" البيروقراطية تشبه الى حد ما القاضي ، ولكن القاضي في هذه الحالة ليس سوى آلة صماء يضع فيها المظلوم شكواه مصحوبة بالمصاريف . وتقوم الآلة بفحص الشكوى وإصدار الأحكام وأسباب النطق بالحكم بطريقة آلية مبنية على الأسس التي تم تلقينها لها" .

ونحن نرى بأن تصوير البيروقراطية على شكل آلة يعتبر رد فعل للأحداث التي صاحبت الثورة الصناعية وما حملته من مساوئ عديدة ، مثل استعباد الآخرين واستغلالهم ، وتفشي المحاباة ، واستعمال القسوة ، وإصدار الأحكام الشخصية غير الموضوعية من قبل المديرين ، وذلك خلال السنوات الأولى للثورة الصناعية . وقد ظهرت الحاجة الى البيروقراطية لمقابلة الحاجة الى القدرة على التنبؤ وتنظيم العمل ، ومقابلة متطلبات الدقة التي كانت من سمات العصر الفيكتوري .

(1) BENNIS, WARREW G., BENNE, KENETH D. AND CHIN, ROBERT. THE PLANNING OF CHANGE. NEW YORK : HOLT, RINEHART AND WINSTON, 1969, P. 570 .

ومن تحليلنا لمفهوم البيروقراطية نجده يستند الى مجموعة من الأسس ، في مقدمتها :

1 ـ تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي .

2 ـ وجود هرم واضح للسلطة .

3 ـ وجود نظام يتألف من العمليات واللوائح التي تحدد كيفية التعامل مع جميع المواقف ذات العلاقة بالعمل .

4 ـ انتفاء الجانب الإنساني في العلاقات الشخصية .

5 ـ اعتماد الترقيات والإختيارات على المنافسات الفنية .

ويرى كثير من العلماء بأن مثل هذا النظام البيروقراطي يجب أن يختفي من منظماتنا المعاصرة ، وأنه يجب إفساح المجال لظهور أنماط ونماذج جديدة من الممارسات الإدارية تؤدي الى إحداث تغييرات جذرية في عمل المؤسسات والمنظمات ، كما تؤثر على السلوك الإداري بوجه عام . فمصير الإنسان مرتبط بقدرته على التفكير المنطقي ، وعلى القيام بالاختيارات المناسبة ، وعلى إستخدام عقله ويده وقلبه في آن واحد .

ومن الأمور الملاحظة حدوث تغييرات كثيرة ، خلال السنوات الماضية ، في الفلسفة الأساسية التي تحدد السلوك الإداري . ويمكن ملاحظة هذه التغيرات فيما يلي [1] :

1 ـ تغير مفهوم "الإنسان" ، وهو تغير مبني على ما لدينا من معلومات متوفرة الآن عن مدى تغير حاجات الإنسان وتعقدها . وقد حل المفهوم الجديد محل القديم الذي كان يرى في الإنسان مجرد آلة محكومة بمجموعة من القرارات وتنتظر الضغط على الأزرار .

2 ـ تغير مفهوم " القوة " ، بحيث أصبحت العلاقات مبنية على التعاون والتفكير السببي بدلا من الإعتماد على إستخدام الضغوط ووسائل التهديد .

3 ـ تغير مفهوم " القيم المؤسسية " بحيث أصبحت مبنية على المبادئ الإنسانية والديمقراطية بدلا من القيم الآلية وغير الإنسانية السائدة في النظام البيروقراطي .

ويرى بنيس وآخرون [2] بأنه على الرغم من قدرة البيروقراطية على التوفيق بين الإنسان من ناحية ومصدر القوى من ناحية أخرى (وذلك في حالة الإستقرار الإجتماعي واستمرار جريان الأمور على ما هي عليه بشكل

(1) المصدر السابق ص 573

(2) المصدر السابق ، ص 573 ـ 574

روتيني) ، فإنها سوف تصبح عاجزة عن التعامل مع واقعنا المعاصر لأسباب عدة ، أهمها :

1 ـ *مشاكل التوفيق بين حاجات الأفراد وأهداف الإدارة .*

لا يعترف الإسلوب البيروقراطي بوجود مثل هذه المشاكل أصلا لأسباب يأتي في مقدمتها نظرته الى الإنسان على أنه مخلوق بسيط وليس له اعتبار ، وأنه مجرد أداة سلبية في عجلة الإنتاج . وترى النظرة الحديثة أن الإنسان محتاج للارتباط بالآخرين وتقديرهم له واهتمامهم به . فهو ليس مجرد حيوان منتج ، ولكنه إنسان يتميز بأخلاقيات وبشخصية مترابطة ومتزنة .

2 ـ *مشكلة التأثير الإجتماعي .*

وتتعلق هذه المشكلة بعملية توزيع القوى ومصادر القوة والسلطة . وتعتمد البيروقراطية في تعاملها مع هذه المشكلة على القوى القانونية والمنطقية مع إستخدام أساليب الضغط بشكل مباشر .

وتشير الدراسات في مجال القيادة [1] والممارسات العملية الى وجود عامل أخلاقي وعامل له علاقة بالفعالية . فالناس تميل الى العمل بمقدرة أعلى وبإخلاص والتزام أكثر عندما يكون لهم دور في حل مشاكلهم وتقرير مصائرهم .

(1) المصدر السابق ، ص 574.

3 – مشكلة التعاون والتشاور .

وهي مشكلة تتعلق بأسلوب الإدارة وطريقة حل الصراعات . وترى البيروقراطية أنه يجب إتباع سلسلة المراتب في حل المشاكل التي تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين ، بينما يستخدم مبدأ التشاور في حل المشكلات التي تنشأ بين المجموعات المتساوية في المراتب .

وعندما ننظر في مبدأ التشاور والتعاون نجده ينطلق من نفس العمليات الإجتماعية التي تميز الصراع والنمطية ، ومن القوى المركزية الطاردة التي تتسم بها المجتمعات المنقسمة على نفسها . فهم يستعملون نفس الأساليب غير المجدية والمعيقة في محاولة حل الصراع ، وذلك عن طريق تجنب الموقف وتحاشي التعامل معه أو عن طريق التآمر وعمليات الائتلاف .

ومما هو معروف أن المنظمات عندما تصبح معقدة ، فإنها تنقسم وتتوزع مما يؤدي الى إيجاد أنماط قبلية وقوانين رمزية خاصة بأعضائها دون غيرهم . ويمكن أن نرى هذا عندما نستخدم الجامعة كمثال ، حيث تتحول الى مجموعة من الكليات والأقسام والمراكز العلمية والمعاهد المتنافسة والتي ينعدم بينها الإتصال .

وترى الإتجاهات الحديثة أن علميات التخصص وتقسيم المهن يؤدي الى الشعور بالحاجة المتزايدة الى التعاون المشترك والى الإعتماد المشترك

كما أن القيادة الإدارية أصبحت من التعقيد بحيث لا يمكن تركها في يد شخص واحد .

4 – مشكلة التوافق .

وهي مشكلة تتعلق بالإستجابة الصحيحة للتغيرات التي تمليها بيئة المنظمة .

وترى وجهة النظر البيروقراطية أن البيئة بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بها ، كما أن المهام الوظيفية هي نشاطات روتينية . وأن التوافق مع ما يحدث من تغيرات يتم عن طريق الصدفة أو كيفما كان وبأساليب عرضية طارئة ، وأن معظم النتائج التي تظهر تكون غير متوقعة . وعليه ، فإن القيادة الموجودة على رأس النظام الهيكلي للمنظمة تتركز في يد شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص الذين يتمتعون بالإمكانيات وبالمعارف اللآزمة التي تمكنهم من السيطرة على المنظمة ككل .

غير أن هذه الفكرة قد تكون ملائمة لمشاريع مثل بناء السكك الحديدية في القرن الماضي ، حيث كانت البيئة مستقرة تماما . أما الآن ، وفي عصر النمو التقني والتقدم العلمي والأبحاث والنشاطات التطويرية ، فإن بيئة المنظمة أو المصنع أصبحت تتغير بسرعة . فبيئة اليوم مضطربة وهائجة ، وليست هادئة ووديعة ، كما أن هناك تزايدا في مستوى الإعتماد المتبادل بين الجوانب الإقتصادية وجوانب المجتمع الأخرى مما يؤدي ، في

التنظيمية ، ومعدلات الأداء ، واستراتيجيات التسويق . ويستنتج من كل ذلك أن التغيير في المنظمة يشتمل على عدة عوامل مسببة له ، وتأثيرات متشابكة يصعب فصلها عن بعضها . فالتغيير التقني في منظمة ما ، قد يقود الى تغيير في الإدارة ، مما يؤدي بدوره الى استحداث أساليب وسياسات جديدة تؤدي بدورها الى إستخدام تقنيات جديدة ، وهكذا .

ويشير ليفيت (1) الى وجود أربعة عوامل هامة من عوامل التغير ، هي : *الأداء ، والناس ، والتقنية ، والهيكلية* .

ويشير مفهوم ***الأداء*** الى إنتاج المنظمة من بضائع وما تقدمه من خدمات . ورغم أن الأداء قد يتغير بشكل مستقل ، الا أن تغيره عادة ما يرتبط بالناس وبالتقنية المستخدمة والأساليب الهيكلية ، بحيث تؤثر جميعها على عامل الأداء .

وتمثل كل من عوامل ***الناس والتقنية والأساليب الهيكلية*** استراتيجيات محتملة للتغيير في المنظمة . فلكل من هذه العوامل خبراؤه الذين يمكنهم تعميم استراتيجيات للاستخدام من أجل تحسين أداء المنظمة .

(1) BARNES, LOUIS. APPROACHES TO ORGANIZATIONAL CHANGE.)IN WARREN G. BENNIS, KENETH D. BENNE AND ROBERT CHIN (EDS.) THE PLANNING OF CHANGE. NEW YORK : HOLT, RINEHART AND WINSTON, 1969,PP. 79 - 844 .

وعادة ما يركز خبراء الأفراد على الشئون الإدارية وبرامج التطوير الإداري والتوجيه المهني والعلاقات الإنسانية . أما خبراء التقنية فهم عادة من مهندسي الإنتاج وخبراء الحاسب الآلي . أما خبراء الهيكلية فهم من المهتمين بمجال تخطيط المنظمة وأساليب سير العمل وترتيب الوظائف . ولا يعني ذلك ، بطبيعة الحال أن تلك العوامل الأربعة مستقلة تمام الاستقلال أو منفصلة عن بعضها ، ولكن غالبا ما يجد الخبراء الاستشاريون أنفسهم يهتمون بنفس المجال كل من زاويته .

وقد أصبح التخطيط من أجل حدوث التغيير ، اليوم ، جزءا من مسئولية الإدارة في مؤسساتنا المعاصرة على إختلاف أنواعها . ويحتاج المدراء من أجل تجهيز الإستعدادات للتغير ومن أجل التخطيط له وحسن توجيهه الى الإلمام بالمبادئ التي تساهم في حدوث التغيير . ومن النماذج التي يمكن إستخدامها في إحداث التغيير النموذج الذي اقترحه كيرت لوين (1) والذي يشير الى السلوك في أي منظمة ، لا على أساس أنه مجرد عادة أو نمط جامد ، وإنما على أساس أنه نوع من التوازن الدينامي بين القوى العاملة في إتجاهات متضادة داخل الإطار الإجتماعي النفسي للمنظمة .

ولإيضاح ما سبق ، نسوق مثالا عن مستوى الإنتاج لفريق من العاملين في مصنع . فعادة ما يلاحظ تذبذب هذا المستوى في إطار ضيق وفي حدود عدد من وحدات الإنتاج التي تزيد أو تنقص يوميا . فإذا ما تساءلنا

(1) BENNE, KENNETH D. AND BIRNHAUM, MAX . CHANGE DOES NOT HAVE TO BE HAPHAZARD . THE SCHOOL REVIEW, UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS, LX III , NO.3 .

عـن الأسباب التي تدعو الى استمرار ذلك النمط ، فإن لويـن يجيـب بـأن القوى التي تدفع الى زيادة مستوى الإنتاج تتساوى مع القوى التي تدعو الـى انخفاضه . ونجد من بين أسباب إرتفاع الإنتاج ما يلي :

أ ــ ضغوط المشرفين على فريق العمل لزيادة الإنتاج .

ب ــ رغبة بعض أعضاء فريق العمل ، على الأقل ، فـي جـذب انتباه المشرفين من أجل الحصول على فرص الترقي .

ج ــ رغبـة أعضاء فريق العمل في زيادة دخلهم وفق لوائـح العمـل بالمنظمة . وتسمى هذه القوى بقوى الدفع .

كذلك نجد من بين القوى الداعية الى خفض الإنتاج ما يلي :

أ ــ وجود إتفاق بين الجماعة (معيار) يحث على عـدم رفـع الإنتـاج وإبقائه على ما هو ، وعدم السماح لبعض الأفراد باسـتغلال زيـادة الإنتاج لتحقيق أهدافهم الخاصة .

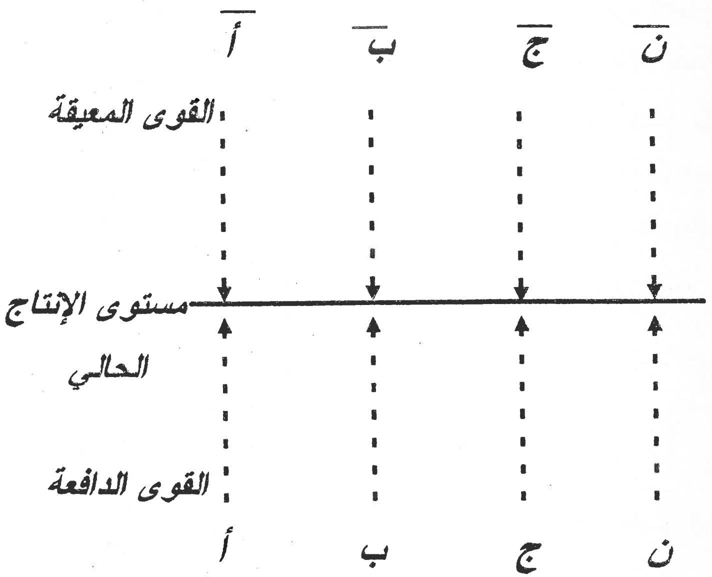
ب ــ معارضة أعضاء فريق العمل في تلقي التدريب أو الخضوع لرقابـة الإدارة .

ج ــ شعور فريق العمل بعدم أهمية ما ينتجونه .

ونرى في مثل الموقف السابق قوتين متضادتين تدعو إحداهما لزيادة الإنتاج ، بينما تعمل الأخرى على خفضه . ويسمى التوازن بين هاتين القوتين " بالتوازن الثابت الظاهري " .

وعادة ما يحدث التغيير إذا ما حدث إختلال في توازن القوى الدافعة وقوى الكف ، مما يؤدي الى التخلص من الجمود القـائم وتغيـير مسـتوى التوازن لكي تعيد القوى المتعارضة توازنها من جديد (*شكل 8*) .

شكل (8)



وعادة ما تتنوع قوى الدفع والكف مما يؤدي الى تغيير مستوى الإنتاج ، مثل شكوك العاملين تجاه الإدارة أو المشرفين (خفض الإنتاج) ، الأمر الذي يقود بدوره الى ضغط المشرفين (إرتفاع الإنتاج) ، وهكذا .

ويلاحظ مما سبق ، أنه يمكن التخلص من الجمود الذي يحيط بالتوازن الحالي ، مما يؤدي الى التحول الى مستوى توازني آخر ، تم الى جمود التوازن الجديد .

ويدعو التغيير المنظم والمخطط له الى إستخدام قوى ذات علاقة بالموقف من أجل إزالة الجمود عن التوازن ودفع التغيير في الإتجاه المرغوب . وهناك ثلاث استراتيجيات يمكن عن طريقها تحقيق التغيير المطلوب في السلوك ، وذلك عن طريق :

1 ـ ***زيادة مستوى القوى الدافعة .***

2 ـ ***خفض مستوى القوى المعيقة .***

3 ـ ***ربط هاتين الإستراتيجيتين معا .***

ومما يجب الإشارة إليه أن إستخدام الإستراتيجية الأولى (زيادة القوى الدافعة) قد ينتج عنه زيادة التوتر ، مما يؤدي بدوره الى عدم

الإستقرار في العمل والى استخدام أساليب غير منطقية لمقاومة حدوث التغيير . ونظرا لإن أي تغيير يحدث في المنظمة عادة ما يكون متبوعا برد فعل للتعبير عن التمسك بالنظام القديم وعدم الرغبة في التخلي عنه ، فقد وضع العلماء ***مجموعة من المبادئ*** التي يجب أن تصاحب التغيير ، وهي كما يلي :

***** أولا ـ***

من أجل تغيير أي نظام فرعي أو جزء من مكونات النظام ، فلابد من القيام بتغيير بعض مكونات البيئة أو بعض عناصرها . فإذا ما افترضنا بأن مدير إحدى المنظمات أو الشركات أراد زيادة فعالية طاقم السكرتارية عن طريق تجميع السكرتيرات في مكان واحد ، على أمل أن يؤدي التوجه الجديد الى استغلال أمثل لوقت السكرتيرات ، فسوف نلاحظ وجود قوتين دافعتين ومتضادتين في الإتجاه ، وهما :

1 ـ أنه يمكن لعدد أقل من السكرتيرات خدمة عدد كبير من رجال الإدارة ، مما يؤدي الى الإقتصاد في المرتبات وفي مساحة المكاتب المشغولة وفي الأثاث المكتبي أيضا .

غير أنه سرعان ما تظهر القوى المعيقة متمثلة فيما يلي :

2 ـ مقاومة السكرتيرات للتخلي عن العمل مع شخص واحد مسئول وذو مركز بالمنظمة والتخلي عن دورهن كسكرتيرات شخصية .

3 – عدم الرغبة في التخلي عن الميزات المصاحبة للعمل كسكرتيرة خاصة ، علما بأن التغيير المقترح يؤدي الى الشعور بانخفاض المنزلة مع زيادة حجم العمل .

ومن أجل قبول هذا التغيير في الأدوار والعلاقات ، فإن الموقف يتطلب إحداث تغييرات مصاحبة في بعض وجوه النظام الفرعي ، من أجل أن ترحب السكرتيرات الخاصات بالتغيير وحتى يشعر المدراء والموظفون والطباعون أن التغيير لا يمس المركز الوظيفي للسكرتيرات . كما يجب التأكد من أن التغيير قد شمل السكرتيرات في جميع إدارات وفروع الشركة ولم يكن مقصورا على إدارة أو فرع بعينه .

وهكذا نرى أن إحداث تغيير في أحد النظم الفرعية يستدعي أن نأخذ في الاعتبار أن يشمل التغيير أجزاء النظام الأخرى مثل الموظفين الكتابيين والمدراء الذين تعودوا على وجود سكرتيرات خاصات بهم ، وغيرهم من الأفراد داخل النظام . وما لم يتم إحداث تلك التغييرات بشكل منطقي ، فسوف نتوقع حدوث إنخفاض في المعنويات ، مع كثرة ورود طلبات الانتقال أو الاستقالة من العمل .

وعليه ، فإن محاولة تغيير أحد النظم الفرعية يجب أن يكون مسبوقا بتشخيص باقي النظم الفرعية الأخرى التي سوف تتأثر بالتغيير .

** ثانيا –

من أجل تغيير السلوك في أحد مستويات التسلسل الهرمي بالمنظمة ، فإنه من الضروري إجراء تغيير مكمل ومدعم للمستوى المطلوب تغييره ، بحيث يشمل ذلك المستوى الذي يسبقه والمستوى الذي يليه . ونسوق مثالا على هذا ، بأننا لو أردنا تغيير دور المشرف على العمال بإحدى المؤسسات الإنتاجية ، فإن التغيير المطلوب لن يحدث أثرا ما لم يتم تغيير في الأدوار التي تعلوه والأدوار التي تليه . فالمشرف مسئول عن توصيل وجهات نظر الإدارة والمهندسين والفنيين الى العمال المنتجين ضمانا لحسن سير العمل . وتتطلب هذه الوظيفة إستخدام السلطة ، وتوجيه الأوامر ، واتخاذ بعض القرارات على هذا المستوى . وبما أن الإداريين والمهندسين والفنيين ينظرون الى المشرف على أنه همزة الوصل بينهم وبين العمال المنتجين ، ويراه العمال من مراكز القوى وممثلي السلطة ، فإنه من غير المنطقي إدخال تعديلات على دوره دون أن يصحب ذلك إدخال تعديلات أيضا على أدوار رؤسائه ومرؤوسيه .

** ثالثا –

يجب أن يبدأ التغيير من نقاط التنظيم المعرضة للضغوط والتوتر . فالضغوط تولد الشعور بعدم الرضا من الحالة الحاضرة ، مما يجعل منها دافعا قويا لتغيير النظام . وكمثال على هذا ، فقد ترى الإدارة ضرورة

إدخال تغيير على برنامج العمل ، إلا أن هذا التغيير قد يعارضه العمال الذين يفضلون استمرار العمل بالنظام القديم الذي تعودوا عليه ويشعرون معه بالراحة والأمان . ولهذا ، فإن تلك المشاعر النفسية تأخذ في العمل كقوى معيقة للتغير . وفي حالة توصل العمال الى أن نظام العمل الجديد سوف يؤدي الى زيادة دخلهم أو تحسين مستوياتهم أو زيادة خبراتهم ، فإن ذلك سيعمل كقوة دافعة لتقبل النظام الجديد .

**** رابعا –**

عند طرح موضوع إحداث تغيير في موقف معين ، فإنه من الضروري تقييم مستوى الضغوط والتوتر في الأماكن التي تتطلب التغيير . وعلى المرء تجنب إحداث التغيير في الأماكن التي تبلغ فيها الضغوط والتوتر أقصاها . فعندما يبلغ الشعور بالضغوط والتوتر الى أقصى ما يمكن أن يصل إليه لدى المرء ، فإنه يصبح حينئذ مشحونا بمشاعر الرفض والكراهية التي تجعله يثور ضد أي تدخل حتى ولو كان في صالحه .

**** خامسا –**

حينما يصبح من المرغوب فيه إحداث تغييرات في بنية التسلسل الهرمي ، فيجب أن يبدأ التغيير بصانعي السياسات في المنظمة أولا . ومما يلاحظ في هذا الخصوص ، أن سياسات تشغيل المعاقين لاقت صعوبات كبيرة في بدايتها ، على الأقل ، وذلك لاعتمادها على القرار السياسي فقط

دون أن يسهم صانعو السياسات الإدارية بالمنظمات في تقرير ذلك . ولو أنه تم إشراكهم في تقرير مثل ذلك الأمر ، لكان من السهل تطبيق القرار بشكل جيد .

**** سادسا –**

أنه يجب اعتبار المنظمات الرسمية وغير الرسمية في تخطيطنا لأي عملية تغيير . فإلى جانب أي هيكل رسمي ، فهناك شبكة من المجموعات غير الرسمية ذات التأثير القوي على منتسبيها . وعادة ما يكون لمثل هذه الجماعات غير الرسمية تأثيرات معيقة على التغييرات التي ترى السلطة الرسمية إحداثها . وما لم يتم توجيه قوى الجماعات غير الرسمية لمناصرة التغيير المتوقع حدوثه ، فمن المشكوك فيه دوام أثر تلك التغييرات . وغالبا ما يكون للجماعات غير الرسمية ، في أي منظمة ، نفوذ قوي على مستوى الإنتاج وقد يفوق نفوذ المشرفين أنفسهم ، ذلك لإن أي عامل يخالف رأي زملائه يتم نبذه وعزله عن الجماعة . غير أن إشراك الجماعات غير الرسمية في التغيير يتطلب مهارة وذكاء وحساسية عالية من جانب الإدارة مع التحلي بالمرونة .

**** سابعا –**

إن فعالية التغيير المخطط له ذو علاقة بدرجة مشاركة العاملين على جميع مستوياتهم في عملية جمع المعلومات ، وتحديد مدى الحاجة الى

التغيير ، وفي صياغة الأهداف وتجزها على أرض الواقع . فمتى وافق العاملون في مصنع أو مؤسسة على المشاركة في دراسة مشاكل العمل التي تواجههم ، فإن ذلك يعتبر خطوة كبيرة في سبيل التغلب على القوى المعيقة .

** أهمية العلم في عملية التخطيط للتغيير .

يعتبر العلم والعلماء والأساليب العلمية من أهم الأدوات المستخدمة في التحضير للتغيير ، وفي التخطيط له ، وفي متابعته ورصد نتائجه . وترجع هذه الأهمية لما يلي :

1 – الاعتقاد الراسخ في أن العلم يمكنه المساهمة بشكل فعال في تحسين مستوى حياة الإنسان وإيجاد حلول لمشاكله .

2 – إنتشار العلماء في مجالات متعددة ابتداء من المصانع الى المؤسسات الإدارية والمستشفيات وفي النظم التعليمية وغيرها . ويقوم هؤلاء بتقديم الإستشارات والإشراف على عمليات التوجيه والتطوير والتعليم والتدريب وإجراء البحوث .

3 – عدم رضاء المديرين والمشتغلين ، على حد سواء ، عن طرق التشغيل والممارسة في مجال السلوك التنظيمي ، وسعيهم في البحث عن طرق وأساليب وأنماط جديدة لتنظيم العمل .

** متطلبات نظريات التغيير .

هناك العديد من النظريات الحديثة التي تناولت موضوع التغيير ، الا أن جميع تلك النظريات كانت تشوبها بعض العيوب من جوانب عديدة ، وأهمها ما يلي :

1 – أنها تشرح ديناميات التفاعل داخل النظام ، ولكنها لا تقدم حلولا يمكن إختيار البدائل على هديها .

2 – أن هذه النظريات قد تكون مناسبة لمن يقوم بملاحظة التغير ، ولكنها غير مناسبة على الإطلاق لمساعدة من يقوم بعملية التغيير .

3 – أن هذه النظريات قد تساهم فقط في إقتراح بعض المتطلبات والشروط التي يجب أن تتحلى بها نظريات التغيير .

ولعلاج الموقف السابق ، فقد قام روبرت تشين [1] بحصر تلك النظريات ودراسة عيوبها ، ووضع المتطلبات اللآزمة للنظرية الجيدة في التغيير . وهذه المتطلبات كما يلي :

[1] THE PLANNING OF CHANGE . مرجع سبق ذكره ، ص 64

1 – يجب أن تشتمل نظريات التغيير على عوامل ومحركات للتحكم في اتجاه وتوقيت ونوعية التغيير .

2 – يجب ألا تتعارض العوامل المذكورة في الفقرة السابقة مع قيم النظام الشخصي .

3 – يجب ألا تقف التكاليف أو المصاريف عقبة في سبيل إستخدام النظرية .

4 – يجب تقديم أسس يمكن الإعتماد عليها في تشخيص مصادر القوة أو الضعف التي تواجه النظام .

5 – يجب أن تكون اوجه التدخل واضحة ، حتى يستطيع القائم بالتغيير تقدير المدة اللآزمة لحدوثه .

6 – يجب أن تكون النظرية في صورة يمكن فهمها أو شرحها للنظام .

7 – يجب أن تسمح النظرية لمستخدمها بالتعرف على مدى مناسبتها للنظم المختلفة .

** *كيف يبدو التغيير المخطط له ؟*

يمكن النظر الى التغيير المخطط له على أنه حلقة صلة بين النظرية والتطبيق ، حيث يقوم بنقل العوامل المختارة من كافة العلوم الأخرى ووضعها على شكل برامج واستراتيجيات للتغير . وقد أدى الى ظهوره عاملان هامان هما :

(أ) – كثرة المشاكل المعقدة التي تحتاج الى حلول .

(ب) – نمو العلوم السلوكية وتطورها بشكل يسمح بالتدخل .

** متطلبات عملية التغير .

تتطلب عملية التغيير ما يلي :

1 – وجود شخص أو أشخاص مسئولين عن عملية التغيير .

2 – وجود نظام يحتاج الى التغيير .

3 – العمل على إستخدام المعلومات الصحيحة لعلاج مشاكل النظام .

** سمات التغيير المخطط له .

1 – التركيز على المشكلة التي تستدعي إجراء عمليات التغيير .

2 – أنه يهدف الى تحسين الوضع القائم .

3 – إعتماده على العلوم التجريبية .

4 – إعتماده على الثقة بالعميل وإقامة إتصال حقيقي معه .

5 – استخدامه لإسلوب النظم في التعامل مع المشكلة (ويعني ذلك وجود علاقات مشتركة بين النظم ، ووجود حدود لكل نظام على حدة ، في نفس الوقت) .

6 – أنه يبدو أكثر فعالية في حالة التعامل مع النظم شديدة التعقيد .

وتعتمد نتائج التغيير على عاملين هامين هما نوع العلاقة بين القائم بالتغيير والعميل ، حيث يحتاج قيام العلاقة الجيدة الى وجود ما يمكن تسميته بروح البحث التي تتطلب المشاركة في المعلومات وتوفر الحرية في إنهاء العلاقة أو السيطرة على الآخر . أما العامل الثاني فيتعلق بمدى توفر المعلومات الصحيحة ومقدار الإعتماد على بحوث العلوم الإنسانية ونتائجها في إحداث التغيير .

وهناك ثمان أنواع [1] لبرامج التغيير التي أمكن تحديدها ، وهي :

1 – برامج التفسير وشرح المعلومات .

ويمكن القول بأن أكثر البرامج إنتشارا هي تلك التي تنظر الى المعلومات على أساس أنها مصدر للقوة . ولذا فإن القوة المستمدة من تلك البرامج ترتبط بمدى إستخدامها وانتشارها وفعاليتها .

2 – برامج مجموعة النخبة (الصفوة) .

وهي برامج مؤسسة على الفكرة القائلة بأن الأفكار في حد ذاتها لا تؤدي الى القيام بعمل ما ، وبأن الدور الإستراتيجي يعتبر ضروريا لوضع الأفكار موضع التطبيق . ووفقا لهذه الفكرة ، فغالبا ما يتم تعيين العلماء وذوي الكفاءة العلمية في مناصب ومراكز قيادية في المنظمات للقيام بمتطلبات الدور الإستراتيجي . غير أنه من مشاكل هذه البرامج أنها تركز على الفرد بدلا من المنظمة ، كما أن وضع أفراد معينين في الإدارة أو تدريب فئة معينة لا يضمن حدوث تغيير فعال . فالعلماء غالبا ما يتصرفون مثل المدراء عندما تمنح لهم السلطة .

---

(1) THE PLANNING OF CHANGE . 67 مرجع سبق ذكره . ص

3 – *برامج التدريب في مجال العلاقات الإنسانية* .

وهي برامج شبيهة بمجموعات النخبة في محاولتها ترجمة مفاهيم العلوم السلوكية بطريقة تجعل منها مرجعا للمديرين والأشخاص القياديين .

4 – *برامج العاملين* .

وهي برامج تعمل على توفير مصدر ذكي في نظام العميل ، كما حدث في حالة علماء الأنثروبولوجيا الذين كانوا يقومون بإرشاد الحكام العسكريين في المناطق المهزومة ، في نهاية الحرب العالمية الثانية .

وتعتمد استراتيجية العاملين على القيام بعمليات الملاحظة والتحليل ووضع الخطط بطريقة عقلية . غير أن مشكلة هذه البرامج هي ظهور التوتر والصراعات بسبب إشتغال العلماء والمثقفين في هياكل بيروقراطية .

5 – *برامج الإستشارات الأكاديمية* .

وهي تشمل البحوث الإستكشافية ، والفهم الأكاديمي ، والمواجهة ، والتعرف على الحلول ، وتقديم النصائح العلمية للعميل .

6 – *برامج تدوير الأفكار* .

وهي عبارة عن تعريف النخبة بالأفكار بشكل دوري . وهي عملية تقوم ببساطة على فكرة إمكانية إحداث التغيير عن طريق الوصول الى أصحاب القوة أو النفوذ .

7 – *برامج البحوث التطويرية* .

وهي ذات علاقة بالتعرف على إمكانية تطبيق فكرة ما أو تبنيها ووضعها موضع التنفيذ ، بغض النظر عن العميل . وتتجه البحوث التطويرية في هذه الحالة صوب مشكلة معينة . وتهتم هذه البرامج في المقام الأول ببرنامج العمل ومسائل التنفيذ والتطبيق .

8 – *برامج بحوث النشاطات* .

وتتجه صوب حل مشكلة من مشاكل العميل . وهي شبيهة بالبحوث التطبيقية بوجه عام ، الا أنه يمكن في بحوث النشاطات أن تتغير أدوار الباحث والعميل أو يقوم كل منهم بدور الآخر ، مما يجعل من الأشخاص موضوع الدراسة باحثين بينما يقوم الباحثون بالنشاطات التنفيذية .

وعلى الرغم من إختلاف هذه البرامج وتعدد أغراضها ، وتنوع القيم التي تسعى اليها ، وتباين وسائل تأثيرها من أجل إحداث التغيير المطلوب ، إلا أنها تتشابه جميعا في شيء واحد وهو سعيها الى إستخدام المعلومات من أجل تحقيق أهداف إجتماعية مرغوبة .

** **مشاكل التغيير .**

عادة ما تنطوي عملية التغيير على نوع من المجازفة . فمن أجل إحداث تغيير في المنظمة الإنسانية ، لابد من إعادة توزيع القوى بشكل جديد بحيث يشمل الإرتباطات ، والمراكز ، والمهارات ، والقيم . ونتيجة لذلك ، فقد يكسب البعض بينما يتعرض البعض الآخر للخسارة ، وهو ما يستوجب الخوف من عملية المجازفة . ومع ذلك ، فإنه يمكن إحداث التغيير بطريقة متدرجة مما يبعد شبح القلق والخوف .

** **أساليب التغيير .**

يأخذ التغيير أشكالا كثيرة ، كما يتم بأساليب متنوعة ، ومنها :

أولا

الإعتماد على القوة (السلطة) في التغيير .

ويسير مؤشر التغيير ، في هذه الحالة ، من قمة الهرم الإداري حيث تنساب الأوامر من أعلى الى أسفل . ويتماشى خط سير التغيير هنا مع مبدأ تفويض السلطة . ولهذا الإسلوب محاسنه ومساوئه ، وهي كما يلي :

* ***محاسن إستخدام القوة (السلطة) في التغيير :***

1 ـ تنسيق العمل بين المرؤوسين حيث تأتي الأوامر والنواهي من جهة واحدة فلا يحدث تعارض أو تضارب أو إختلاف . فحينما يكون العمل منظما خطوة بعد خطوة بالتفصيل ، فإن ذلك يمنح الرئيس قوة ونفوذا أكبر على مرؤوسيه عما لو كان العمل غير منظم أو كان الرئيس لا يعرف عن العمل أكثر من مرؤوسيه .

2 ـ تحقيق الرقابة الفعالة على الأعمال ، بحيث يتم التغيير وفقا للخطة التي تضعها الإدارة العليا وفق سياسات معينة وتبعا لخطوات محددة . ويسمح هذا الأمر بإجراء عمليات المتابعة سواء في مرحلة التغيير أو بعد حدوثه .

3 ـ تعمل السلطة في حالات كثيرة على إشباع حاجات الرؤوساء وخاصة في حالة إرتفاع عامل السيطرة لديهم . غير أنه يجب لفت الإنتباه الى ان عامل السيطرة أو القوة قد يساعد بعض الرؤوساء بينما قد يعرقل بعضهم الآخر أحيانا .

4 — تقييد السلوك وتوجيهه في إطار معين ووفق معايير موحدة وثابتة ، حيث يقوم الرئيس مباشرة بتحديد المستوى المطلوب دون تدخل من مرؤوسيه.

5 — سرعة تنفيذ الأعمال ، حيث لا توجد حاجة تدعو الى وصول الأوامر أو التعليمات عبر شبكة من الإتصالات والمدراء وأعوانهم ، الأمر الذي يفوت كثيرا من الوقت اللازم اسرعة الإنجاز .

6 — يساعد إسلوب السلطة في تدعيم سلوك التغير المطلوب ، لإنه يضع بيد الرئيس أدوات الثواب والعقاب من تعيين وإيقاف عن العمل ومسائل التأديب وردع المخالفين .

7 — يشير بعض العلماء [1] الى أن الرؤساء تزداد سلطتهم ويقوي نفوذهم فقط إذا ما كانت علاقتهم بمرؤوسيهم جيدة ، وإذا ما كان المرؤوسون يحترمون الرؤساء ويثقون في قيادتهم .

*** مساوئ إستخدام القوة (السلطة) :**

1 — إحتمال إساءة إستخدام السلطة ، إذ أنه حين تتركز السلطات في يد واحدة ، فإن الرئيس يصبح المرجع الوحيد . وقد يؤدي العقل الفردي ، في

---

(1) FIELDER, FRED. THE TROUBLE WITH LEADERSHIP TRAINING IS THAT IT DOES NOT TRAIN LEADERS. PSYCHOLOGY TODAY, VOL.6, NO.9, FEB., 1973.

ويشير المدرب الى هدف الكورس والى دوره بينهم ، ثم يطلب منهم تحمل مسئولية تخطيط نشاطاتهم .

ويعمل المدرب على ملاحظة تفاعل المجموعة كما يوجههم لتحليل العمليات التي يقومون بها من أجل تنظيم أنفسهم وممارسة النشاط .

ويشير مؤيدو هذا الإتجاه الى أنه يزود المتعلم بالخبرات ، بحيث يشعر كل فرد بكيفية تكوين الجماعة ومشاكلها وأساليب تنظيمها .

7 — ***أساليب الضغط الجماعي*** .

ويقوم هذا الإسلوب على أساس أن إتجاهات الفرد ما هي الا إنعكاس لعلاقاته الإجتماعية ومستوى تفاعله الإجتماعي مع أفراد البيئة المحيطة . وكثيرا ما تنجح الجماعة المحيطة بالفرد في إقناعه بضرورة التغيير وبأهميته وبقبوله بدلا من معارضته ، إذا كان جميع أفرادها مؤيدا لحدوث التغيير . غير أن الجماعة قد تعمل أحيانا بطريقة سلبية مما يؤدي الى تدعيم موقف الفرد في مقاومته للتغيير .

8 — ***أسلوب التدعيم الإداري*** .

ويشير الى وقوف الإدارة مع العاملين ومساندتهم أثناء حدوث عملية التغيير ، مما يعتبر عاملا إيجابيا مدعما لقبوله . وقد يأخذ هذا التدعيم شكل مناقشات أو حوار لحل المشاكل ، أو برامج للإعداد والتدريب ، أو يعتمد على فتح قنوات الإتصال المباشر .

الطرف الآخر على التغيير أو الإنحراف ، كما في حالات الرشاوى وتقديم الهدايا من مأكل ومشرب وملبس ومسكن . كما أن هناك العديد من حالات التجسس التي يقدم فيها البعض على خيانة أوطانهم بسبب قوة تأثير الإغراء عليهم ، مع إستسلامهم له وعدم قدرتهم على تجنبه .

ثالثا

التغيير عن طريق التعاون .

ويتميز هذا الإسلوب عن الأسلوبين السابقين ، لعدم وجود إتجاهات تسلطية كما هو الحال في إسلوب القوة ، ولخلوه من الأهداف المستترة وغير المعلنة ، كما هو الحال في إسلوب الإغراء . ويتم التعاون عن طريق طرح البدائل أمام الطرف الآخر ومنحه الوقت الكافي وحرية الإختيار . وعادة ما يعتمد التعاون على مجموعة من الخطوات نجملها فيما يلي :

1 – إدراك المتغير بوجود مشكلة . ويعني ذلك توفر الوعي لدى الشخص واستخدامه لقدراته الذهنية في التفكير في المشكلة التي أمامه ، وقيامه بالبحث عن حلول لها .

2 – الشعور بالحاجة الى مشاركة شخص آخر في مناقشة جوانب **المشكلة** . ويلاحظ هنا ، إيمان صاحب المشكلة بأن العقل الجمعي أقدر على **التفكير** ، وأكثر صوابا في الحلول التي يمكن التوصل اليها . كما يعني

9 – المفاوضات .

وهي من أساليب التعاون التي تؤدي الى تقليل مقاومة الأفراد للتغيير . وقد تؤدي المفاوضات الى وضع أسس جديدة للميزات المالية أو الحوافز المعنوية ، وذلك لدفع الأفراد لقبول التغيير .

10 – أسلوب المناورات .

ويهدف الى التعرف على زعماء مقاومة عملية التغيير من ذوي التأثير في جماعة العمل وتكليفهم ببعض مهام تنفيذ عمليات التغيير والإشراف عليها من أجل كسب جانبهم وإضعاف المقاومة .

11 – أسلوب الإكراه والجبر .

ويعتمد هذا الإسلوب على إستخدام السلطة في التعامل مع مقاومي التغيير وتهديدهم بالفصل أو الإيقاف عن العمل أو بإحدى وسائل العقاب المعنوي مثل عدم الترقية أو النقل الى وظائف قليلة الأهمية أو عزلهم من مراكزهم القيادية وتخفيض رتبهم .

وقد ينجح هذا الإسلوب بشكل نسبي ، الا أنه قد يؤدي الى ردود أفعال عكسية . ومع ذلك ، فقد يكون هذا الإسلوب من أكثر الأساليب فعالية إذا كانت عملية التغيير مستعجلة وذات أهمية خاصة للمنظمة .

ذلك أيضا رغبة الشخص في الإتصال بالآخرين والتفاعل معهم من أجل مواجهة المشكلة .

3 — التفكير في مجموعة من الحلول المؤقتة من قبل الطرفين المتعاونين . وتشير هذه النقطة الى أن التعاون يتحقق عن طريق المشاركة ومساهمة الأطراف المتعاونة بما لديها من أجل تحقيق مصلحة جميع الأطراف المعنية .

4 — إختيار أفضل الحلول من قبل الشخص المتغير ، وهو ما يعني حدوث التغير عن طريق التشاور والمشاركة ، وليس عن طريق فرض الحلول الجاهزة على الأطراف الأخرى .

ومن المتوقع أن يدوم التغير الذي يحدث عن طريق التعاون لمدد أطول من ذلك الذي يحدث عن طريق الأساليب الأخرى . ففي إسلوب القوة ، يتوقع أن يعدل الشخص عن تغيره ويعود الى سابق عهده بمجرد غياب عامل القوة أو إختفائه . كما قد يتوقف التغير أيضا في إسلوب الإغراء بمجرد توقف التدعيم المادي أو المعنوي ، أو شعور الشخص بعدم حاجته الى ما يقدمه الطرف الآخر من مغريات . أما في اسلوب التعاون ، فالتغير يحدث عن رغبة وقناعة بضرورة التغير ، بعيدا عن وسائل الضغط أو الإكراه أو الإغراء .

** مقاومة التغيير ، وكيف يمكن التغلب عليها .

عادة ما يواجه التغيير ببعض المقاومة من جانب فئة أو عدة فئات معينة ذات مصالح خاصة ويهمها إبقاء الحال على ما هو عليه دون تغيير . وتنبع المقاومة من شعور تلك الفئات بأن التغيير يهدد مصالحهم ، مما قد يؤدي بهم الى فقدان مصدر القوة أو حرمانهم من المزايا المالية أو المكانة الإجتماعية . وتأخذ المقاومة أشكالا عديدة ، مباشرة وغير مباشرة ، مثل الإضرابات العمالية ، والاستقالة ، وتكوين جماعات المصلحة ، وإبطاء العمل ، وتعمد إرتكاب الأخطاء ، وكثرة الإنقطاع عن العمل ، وغيرها من الوسائل . ويقترح العلماء [1] مجموعة من الأساليب القادرة على تقليل حجم المقاومة ، وهي كما يلي :

1 — اسلوب المشاركة .

من المعلوم أن أساليب الإنتاج تتغير بشكل كبير ، كما تتطور المنتجات بشكل مستمر دون توقف ، حتى وصلت العمليات الإنتاجية الى مستويات لم نكن نتصورها من قبل . غير أن ذلك لم يحدث بشكل سهل ودون حدوث مشاكل وعقبات . فالعمال قد يواجهون المواقف المتغيرة الجديدة بنوع من القلق والخوف ، مما يجعلهم يقاومونها بإظهار نزعاتهم العدوانية ، أو في

(1) د. إسماعيل محمد السيد . الإدارة الإستراتيجية . الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 1993 ، ص 361 — 362 .

شكل إتجاهات سلبية تتميز باللامبالاة وعدم الاكتراث ، أو عن طريق الإهمال ، مما يكلف المنظمة نفقات باهظة .

ولإزالة المخاوف والتغلب على مشاعر القلق ، فقد تلجأ المنظمة الى إستخدام اسلوب المشاركة الذي يعتبر من العوامل الهامة في مجال العلاقات الصناعية والعمالية . وتعني المشاركة قيام بعض الأفراد من المتأثرين بالتغيير بمشاركة رجال الإدارة في النقاش والمساهمة معهم في عمليات التخطيط والتنفيذ للتغيير المطلوب . ويؤدي هذا الإسلوب الى تفهم الأطراف المشاركة للأسباب الداعية الى التغيير والى الإقتناع بضرورته وبجدوى النتائج التي سوف تترتب عليه .

كما يؤدي أيضا الى شعور المشاركين بأهمية التغيير وبأنه في جانبهم وليس ضدهم .

غير أن فكرة المشاركة ، في حد ذاتها ، قد تواجه بالرفض منذ البداية ، كما أنه في حالة القبول بها فقد تستغرق وقتا طويلا .

2 ـ أسلوب التعليم .

وهو وسيلة من وسائل التعامل مع المقاومة على أساس أن التعليم يوفر للفرد معلومات ذات علاقة بموضوع التغيير ، وبخطوات سيره ،

وبنتائجه المتوقعة . وهناك أنواع متعددة من التعلم والتعليم تؤدي جميعها الى تحصيل خبرات متنوعة مما يقود الى التغيير . وتعمل أنواع التعلم المختلفة كأدوات للتغيير ، مما يؤدي الى تغير الإنسان من عدة جوانب . ونستعرض فيما يلي موجزا لتلك الأنواع [1] :

2 ـ 1 ـ التعلم الذهني .

ويشير الى تغير كمية المعلومات أو المعرفة لدى المتعلم . فالمتعلم يتعلم عن الأشياء وعن الناس المحيطين به وعن البيئة التي يوجد منها .

وعادة ما يرتبط التغيير بهذا النوع من التعلم عن طريق دراسة المواد الأكاديمية ، وقراءة الكتب ، والإطلاع على التقارير ونتائج الأبحاث ، والإنصات للآخرين ، وملاحظة التغيرات الأخرى التي تحدث في البيئة . ويتم التعلم ، في هذه الحالة ، عن طريق العمليات الذهنية .

2 ـ 2 ـ تعلم المهارات .

وتشير الى تغير المهارات لدى المتعلم ، مما يؤدي الى تغير في القدرة على الأداء ، مثل تشغيل الآلات وصيانتها ، وإتقان المهارات الحرفية . ويرتبط التعلم في هذا المجال بمدى تطور مهارات المتعلم وأساليبه في

---

(1) BARNLUND, DEAN C. AND HAIMAN, FRANKLYN S. A PHILOSOPHY AND METHOD OF CHANGE . IN ROBERT S. CATHCART AND LARRY A. SAMOVAR (EDS.). SMALL GROUP COMMUNICATION. . مصدر سبق ذكره ، ص 206 ـ 208

إستخدام الأدوات وغيرها . ويمكن إحداث التغيير بهذا الإسلوب عن طريق التدريب والممارسة .

2 – 3 – التعلم الإنفعالي .

ويتعلق بتغيير الإتجاهات والأحاسيس والقيم لدى المتعلم . ويحدث هذا النوع من التعلم دون تدخل من الوعي أو الشعور لدينا . فهناك صدمات وآلام عديدة يتم كبتها في اللآشعور، الا أنها قد تعمل على توجيه سلوكنا وتشكيل إتجاهتنا دون أن ندركها أو نعي كنهها .

3 – اسلوب المحاضرة والنقاش .

وهي طريقة تستخدم بشكل موسع في مجال التعليم ، حيث يقدم المحاضر محاضرات في موضوعات معينة ، تكون متبوعة بنقاش حول النقاط التي تناولتها المحاضرة . كما يمكن للحاضرين إختيار موضوعات للنقاش بعد قيامهم بعمليات بحث وإطلاع .

4 – اسلوب تمثيل الأدوار .

وهو من الأساليب التي شاع إستخدامها في مجالات التعليم والتدريب ، ولها نفع خاص في تعليم الكبار وفي مجالات تعليمية عديدة أخرى .

ويشارك الحاضرون بطريقة عفوية في تمثيل أدوار أشخاص معينين يكلفون بالقيام بها . فقد يتظاهر الحاضرون بأنهم مجلس إدارة مؤسسة ، أو موظفون لقطاع معين ، أو مديرون ، ويطلب منهم التصرف بشكل عدواني أو بشكل متعاطف . كما قد يطلب منهم العمل كوسطاء لإنهاء نزاع أو مشكلة قائمة ، أو القيام بأدوار قيادية ديمقراطية أو متسلطة .

ويمكن إستخدام اسلوب تمثيل الأدوار في مجالين ، على وجه الخصوص ، وهما :

4 – 1 – استخدامه كوسيلة عرض حيث يعد القائد مشهدا يشرح فيه للأعضاء جوانب مشكلة ما ، كإحدى مشاكل العلاقات الإنسانية مثلا . وقد يختار القائد موضوع إنتشار الفوضى وعدم التنظيم داخل الجماعة مثلا ، ثم يترك للأعضاء التفكير فيما ينتابهم من مشاعر في هذه الحالة قبل أن يطلب منهم إقتراح الحلول المناسبة وإختيار أفضلها .

4 – 2 – منح المتعلم فرصة التدرب على المهارات اللآزمة للنقاش . فإذا ما افترضنا بأننا نرغب في تطوير مهارات حل الخلافات مثلا ، فقد نختار أحد مواقف الخلاف الخيالية ثم نطلب من المتعلم بذل جهده لإنهاء الخلاف والتوصل الى إتفاق بين الطرفين .

كثير من المواقف ، الى إتخاذ قــرارات غــير موضوعيــة وغــير عادلــة وتتعارض مع مصالح المنظمة وجماعات العمل .

2 ــ قد يؤدي إستخدام القوة الى سوء العلاقة بين الرئيس والمرؤوســين ، وإلى زيادة مستوى التوتر والانفعال . ففي مثل هذا الجو يتجــاهل صــاحب السلطة آراء الآخرين ووجهات نظرهم ومشاعرهم ، مما يشعرهم بقلة التقدير والإحترام .

3 ــ في حالة إستخدام السلطة لفرض التغيير المقــترح ، فقــد تسـتجيب جماعة العمل ظاهريا للتعليمات ، إلا أنها قد تعمل بشكل غير مبــاشر علــى المراوغة والتظاهر بتنفيذ التعليمات تفاديا للإصطدام .

4 ــ في حالة وصول الصراع بين صاحب السلطة ومرؤوسيه الى مرحلة المواجهــة والتحدي ، فقد تفقد السلطة إحترامها وتقديرهــا ، ممــا يجعلــها مجردة من مصادر قوتها وأهميتها .

ثانيا

<u>التغيير عن طريق الإغراء .</u>

وفي هذه الحالة ، يحاول القائم بعملية التغيير التأثير على الآخرين لا عن طريق القوة ، ولكن عن طريق الإغراء . ونظرا لإن الكائن البشري ميال الى الإعتداد بنفسه والمحافظة على صورته الإيجابية في ناظره ، فإنــه قــد

5 ــ <u>اسلوب دراسة الحالة .</u>

ويمكن استخدام هذا الإسلوب مع طريقة المحاضرة والنقاش التي سبق الإشارة اليها . ويتجه النقاش الى التركيز على حالة معينة ، إذ بدلا من طرح سؤال عام حول " ماذا يمكن عمله لزيادة الإنتاج ؟ " ، يتم تقديم المعلومــات اللأزمة عن حالة مصنع يعاني من مشاكل سوء الإنتاج وتدنيــه ، ومشــاكل العمال ، ثم يطرح السؤال التالي :

" ماذا يستطيع المدير أن يصنع لزيادة إنتاج المصنع ؟ " . وعــادة مــا يتبــع النقاش عملية تحليل وتقييم .

ويمكن تجهيز الحالات مسبقا عن مشاكل وقعت في مجال الإدارة أو الإنتاج أو التسويق أو في مجال الإتصالات ، وغيرها . وتمتاز دراسة الحالة عن غيرها لإنها تدعو المتعلم الى التفاعل مع الأحداث .

6 ــ <u>طريقة المختبر .</u>

وقد ظهرت هذه الطريقة في البداية بالمختبر القومي للتدريب في بيثيل (BETHEL) بولاية مين (MAINE) الأمريكية خلال دوراته الصيفية . ويجتمع المتعلمون في مجموعات صغيرة بحيث لا يزيد عددهم عــن (15) عضوا ومعهم قائد أو مدرب يستخدم اسلوب القيادة غير المباشرة .

يعارض التغيير أو يقاومه لإثبات ذاته ، ما لم تضع خطة التغيـــير الجـانب النفسي في إعتبارها .

وقد استفاد العلماء من ذلك فعملوا على أن تشمل خطة التغيير تقديـر دوافع المستهدفين من التغيير ومراعاة حاجاتهم وميولهم وبخاصة حاجتهم الى التقدير والنجاح . كما استفاد مندوبو المبيعات من هذه الحقـــائق واسـتطاعوا استغلالها في زيادة مبيعاتهم وفي توزيع منتجاتهم . فرجل المبيعـــات عندمـا يعرض آلة منزلية جديدة على ربة البيت لا يطيل كثيرا في وصف محاســـن الآلة وفوائدها بقدر ما يستغل نقطة الضعف لدى ربة البيت فيشعرهـــا بأنـــها سوف تبدو مختلفة عن جيرانها الذين اقتنوا الآلة ، وذلك بشكل غير مباشر .

* محاسن ومساوئ طريقة الإغراء .

على الرغم من تماشي هذا الإسلوب مع الحقائق النفســـية ومحاولـــة مقابلـــة الحاجات بشكل سلمي بعيد عن أساليب القوة ، كمـــا فـــي النمـــوذج السابـــق ، إلا أن من مضاره إستغلاله للحاجات النفسية واستخدامها سلما لدفع الشخص الى القيام بسلوك معين لم يكن ليقوم به لولا تلك الأساليب المـــاكرة التي استخدمت معه . ومما هو جدير بالذكر ، أن هدف الإغراء يبقى مستترا ولا يكون واضحا في البداية .

ومن يطالع الجرائد التي تهتم بنشر أخبار الجريمة سوف يفاجأ بـــالكم الهائل من الحالات التي أستخدم فيها نفوذ المال أو الجـــاه والمظـــهر لحـث

** ثانيا :

التــدريــب .

يقصد بالتدريب ، بشكل عام ، تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد مجموعة من المعارف ، والأفكار ، والمهارات ، والإتجاهات ، ووجهات النظر اللآزمة لأداء عمـــل معيـــن وتحقيـــق هـــدف محـــدود .(1) فهو عبارة عن عملية تعلم وتعليم تؤدي الى إتقان أداء العمـــل محل التدريب ، أو إتقان مهنة ما في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن .

ويرى رضا وهيب وآخرون (2) بأن التدريب هو :

" العملية المنظمة لإكساب أو تطوير معارف أو مهارات أو إتجاهات العاملين يهدف الوصول الى الأداء المطلوب" .

ومن تحليلنا لتعريفات التدريب يمكن إستنتاج مجموعة من الحقائق ، هـــي كما يلي :

1 — أن التدريب عملية منظمة بعيدة عن العشوائية أو عامل الصدفة . إذ يتعين على المنظمة القيام بعمليات ملاحظة ودراسة وبحث ، من أجل تحديـــد

(1) د. علي عبد الوهاب . إدارة الأفراد (الجزء الأول / الطبعة الثانية) . القاهرة : دار الكتـــب ، 1965 ، ص.244 .

(2) رضا عبد الرزاق وهيب وآخرون . إدارة الأفـــراد . بغداد : وزارة التعليم والبحث العلمـــي ، 1987 ، ص. 122 .

الحاجات الداعية الى التدريب ، وحصر للإمكانات والقدرات ، ووضع الخطط وتنسيقها حتى يمكن إعداد برامج تدريبية جيدة تقابل الحاجات الداعية إليها .

2 — أن التدريب يهدف الى إكساب المتدربين مهارات وإتجاهات جديدة في العمل لم تكن تتوفر لديهم قبل بدء التدريب ، كتدريب الإداريين على إستخدام الحاسوب ، وتدريب الفنيين على تشغيل الآلات وصيانتها ، على سبيل المثال .

3 — أن التدريب يهدف الى تنمية وتطوير القدرات والإمكانات والاستعدادات الحالية لدى المتدربين ، والتي يجب رفع مستوى أدائها لمقابلة حاجة المنظمة .

4 — أن التدريب نشاط له أهدافه الآنية والمستقبلية ، بحيث يؤدي في النهاية الى رفع قدرة العاملين بشكل يمكنهم من تحقيق معدلات الأداء المخطط لها .

** تأثير التقنيات الآلية على عالم العمل ومتطلبات التدريب .

إذا اعتبرنا أن إكتشاف الطاقة البخارية واختراع الآلات هو الثورة الصناعية الأولى ، فإن إستخدام التقنيات الآلية في الصناعة يعتبر بحق هو الثورة الصناعية الثانية .

** تعريف التقنيات الآلية .

على الرغم من أن بعض الكتاب حاولوا تعريف التقنيات الآلية بأنه إستخدام الآلات محل الجهد العضلي المبذول أو الطاقة التي كان يصرفها العمال والدواب في العمل ، إلا أن ذلك يعتبر تعريفا ناقصا ولا يعطي لهذا **المفهوم** حقه من التعريف .

ويرتبط تاريخ بداية التقنيات الآلية عندما استخدم الإنسان البدائي الرافعة لأول مرة في التاريخ ، من أجل تحريك الأشياء الثقيلة ، وفي إستخدام العجلات لنقل الأثقال . أما المثال البارز في مجال التقنيات الآلية في التاريخ الحديث فهو بناء طواحين الغلال في القرن الثامن عشر . فعن طريق إستخدام المياه الجارية ومجموعة من الأواني والسيور الجلدية ، فقد أمكن نقل القمح وطحنه وإنتاج الدقيق آليا دون حاجة لإستخدام الأيدي العاملة .

ويعرف بويلتر (1) التقنيات الآلية كما يلي :

" تتكون التقنيات الآلية من مجموعة من العمليات التي تشمل المدخلات والمخرجات وفقا لمواصفات معينة دون توجيه من الإنسان ، ما عدا في عملية تصميم الآلات ، وتخطيط سير العمل ، وإعطاء إشارة بدء العمل أو التوقف عنه ، وإصلاح الآلات وصيانتها " .

---

(1) MORMAN, ROBERT R. AUTOMATION AND COUNSELING. IN E. M. GRABBE (ED.), AUTOMATION IN BUSINESS . NEW YORK : JOHN WILEY AND SONS, 1957 .

ونظرا الى أن معدل نمو السكان والنمو التقني آخذ في الزيادة عاما بعد عام ، فإن إستخدام التقنيات الآلية إزداد أيضا مما سيؤدي الى التأثير على كثير من النشاطات المهنية بطبيعة الحال ، سواء كان هذا النشاط عاما أم خاصا . وهذا ما دعا بعض العلماء [1] الى القول بأن مجال التقنيات الآلية سوف يكون من أكبر الصناعات في المستقبل ، ابتداء من صناعة الآلات الحاسبة وأجهزة الحاسوب الى الآلات التعليمية وآلات بيع المأكولات والمشروبات ووصولا الى خطوط التجميع الآلي في صناعة السيارات والآلات الثقيلة .

وقد أدى إستخدام التقنيات الآلية في إنتاج السيارات الى تخفيض يصل الى ما بين (25) و (30) بالمائة من تكاليف الإنتاج ، ومن المتوقع أن يصل الإقتصاد في مصاريف العمالة الى حوالي (50) بالمائة . ويثير مفهوم التقنيات الآلية الخوف في بعض النفوس لإنها تعني الإستغناء عن جزء من العمالة الفنية مع تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة كمية البضاعة المنتجة . وعلى الرغم من التشاؤم الذي توحي به هذه المعلومات ، وبخاصة فيما يتعلق بالإستغناء عن العمالة ، إلا أن الصورة ليست قاتمة الى هذه الدرجة . ففي الوقت الذي لن تكون هناك حاجة فيه الى الأيدي العاملة غير الماهرة ، فسوف يزداد الطلب على فئات جديدة من العمالة الفنية مثل مشغلي الآلات المهرة ، والفنيين ، ومديري الأعمال ، ورجال الإقتصاد ، والباحثين ،

---

[1] RAMO, S. AUTOMATION IN BUSINESS. مصدر سبق ذكره

وغيرهم من المهنيين . وبما أن الحاجة سوف تزداد الى المواد الخام ، فسوف تنشأ صناعات جديدة لإنتاج المواد الخام ، مما سيؤدي الى ظهور صناعات جديدة بدوره . كما سيؤدي إزدياد الإنتاج الى التوسع في صناعة النقل والتوزيع أيضا .

وسوف يؤثر التوسع في إستخدام التقنيات الآلية في جانبين هامين في مجال التعليم والتدريب وهما :

1 – ضرورة وضع خطط تعليمية وتدريبية لإعداد الناس للعيش في عالم دائم التغير من الناحية الإقتصادية ، وذلك بسبب استخدام التقنيات الآلية .

2 – التوسع في الدراسات والبحوث للتعرف على متطلبات السوق من العمالة الفنية ، حيث ستزداد الحاجة الى فنيي تشغيل الآلات ، وواضعي برامج الحاسوب ، والمهندسين الميكانيكيين ، وذلك على سبيل المثال لا الحصر .

** دواعي التدريب .

من الأمور التي لا يختلف عليها أن التدريب يعتبر من النشاطات الهامة للمنظمات مهما صغر حجمها أم كبر . وليس هناك فرق بين المنظمات الكبيرة والصغيرة حينما ننظر الى ضرورة التدريب وأهميته ، وإنما الفرق

هو في قدرة الأولى على توفير التدريب داخليا عن طريق الإدارات المختصة بعمليات التدريب وتطوير المهن ، بينما تعتمد المنظمات الصغيرة على مؤسسات التدريب الخارجية لتوفير التدريب المناسب . وأينما كان مكان التدريب ، فيجب النظر إليه على أنه نشاط مكمل لعملية الإختيار والتعيين . إذ عادة ما يحتاج العاملون الجدد الى برامج تدريبية ، وبخاصة في المجالات التي لا تتوفر لديهم فيها خبرات سابقة في العمل من قبل . ولا يعني ذلك أن التدريب مقصور على العناصر الجديدة في جماعات العمل فقط ، وإنما يعتبر من الأمور الهامة للعاملين القدامى أيضا من أجل تطوير مهاراتهم ، وزيادة قدراتهم الإنتاجية ، وإكسابهم المعلومات الجديدة والخبرات المتطورة وأساليب العمل الحديثة اللازمة لمتابعة التقدم الصناعي الهائل والتحسينات التي تم إدخالها على وسائل الإنتاج . كما أن تطور آلات الإنتاج وتعقدها أصبح يتطلب مهارات جديدة وخبرات متطورة لتشغيلها وصيانتها . كذلك يلاحظ بأن الحاجة تستدعي تقديم التدريب المناسب عند نقل بعض العاملين أو الموظفين من وظائفهم الحالية الى وظائف أعلى تتطلب مسئوليات ومهارات أرقى مما كان مطلوبا من العامل أو الموظف في وظيفته الأصلية . وبالإضافة الى ما سبق ، فهناك نقطتان تعتبران في غاية الأهمية من حيث دواعي التدريب ، وهما :

1 — عدم توفر العمالة الفنية المطلوبة في سوق العمل ، مما يستدعي تدريب أيدي جديدة لتوفير النقص .

2 — أن إستخدام برامج الإختبارات المهنية المتعددة قد ساعدت على التعرف على جوانب النقص لدى العاملين الحاليين في مجالات معينة . وتحاول برامج التدريب المعدة خصيصا إصلاح هذا النقص عن طريق التدريب التخصصي .

** أهداف التدريب .

لقد مر بنا في تعريف التدريب أنه نشاط مخطط ، وأن له أهدافه التي يسعى الى تحقيقها والمتمثلة في تزويد الأفراد والعاملين بالمعلومات والمهارات لزيادة معدلات الأداء . ويؤكد د. صلاح عبد الباقي وآخرون [1] على هذا الإتجاه حيث يشيرون الى أن من مهام التدريب تنمية المعرفة وحصيلة المعلومات لدى المتدرب فيما يتعلق بالمنظمة ونظام العمل فيها ، وتعريفه بهيكلها الإداري وأساليب وأدوات الإنتاج بها . كما يهدف التدريب الى تنمية المهارات والقدرات لدى المتدرب ومن بينها مهارات العمل ، والمهارات القيادية ، ومهارات الإتصال والعلاقات الإنسانية ، وزيادة القدرة على حل المشاكل ، والتدريب على أساليب النقاش ، وغيرها .

(1) د. صلاح الدين الشنواني ، د. عبد الغفار حنفي . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 1988 ، ص . 252 — 254 .

ويهدف التدريب أيضا الى تنمية الإتجاهات لدى المتدرب مما يؤدي الى تقوية دوافع العمل لديه ، وتنمية الروح الجماعية ، والشعور بالالتزام والمسئولية ، والتعاون فيما بين مجموعة العمال من جهة وبين العامل والمسئولين من جهة أخرى . هذا بالإضافة الى تخفيض معدل دوران العمال .

** أهمية التدريب .

التدريب نشاط مهم لكل من المنظمة والعامل معا ، لأنه من أهم وسائل تحقيق الأهداف . ويمكن تلخيص أهمية التدريب في النقاط التالية :

1 – من محاسن التدريب أنه يؤدي الى الإرتقاء بمستوى الإنتاج كميا ونوعيا ، حيث يؤدي الى تلافي الأخطاء وخفض التكاليف بسبب إنخفاض نسبة الفاقد أو التالف .

2 – تخفيض نسبة حوادث العمل ، وبخاصة تلك التي تحدث بسبب الجهل أو عدم الكفاءة .

3 – رفع مستوى الرقابة الذاتية ، فالعامل أو الموظف الذي يتم تدريبه يعرف ماذا يعمل وكيف يؤدي عمله بإتقان ، بينما يمثل غير المدرب مشكلة لرؤسائه وللمشرفين عليه .

4 – زيادة الإستقرار والمرونة في بيئة العمل مع القدرة على الإستمرار بنفس المستوى حتى ولو لم تتوفر عمليات الرقابة أو الإشراف المباشر . وتسمح المرونة للعامل بمقابلة المتطلبات المتغيرة للعمل عندما يستدعي الأمر تحديث الآلات أو إدخال تقنيات جديدة .

5 – زيادة الشعور بالثقة لدى العاملين المتدربين ، حيث لا يستوي من يعلم ومن لا يعلم . ويؤدي العلم الى الثقة التي تؤدي بدورها الى الإقبال على إكتساب مهارات جديدة والإبداع في العمل .

6 – توفير الوقت بسبب الكفاءة في العمل وعدم توقف الآلات أو حدوث أعطال بها .

** أنواع التدريب .

علمنا فيما سبق أن التدريب يهدف الى تحسين طرق الأداء ، ومعالجة أخطاء العمل القديمة التي كانت تكلف العملة الجدد بالإنخراط في العمل دون

تلقي أي تدريب أو إرشاد ، وذلك إعتمادا على مبدأ التعلم بالممارسة (وهو إعتقاد مكلف) ، وأن المدراء والقياديين يولدون بسمات معينة لا تخضع لعوامل التعليم أو التدريب . ولما كانت النظرة الى التدريب يجب أن تتم على أساس أنه نشاط مستمر ولا يعتمد على الصدفة أو المواسم التدريبية ، فقد تم إعداد مجموعة من برامج التدريب وأنماطه التي تلائم الفئات المتنوعة ، حسب نشاطات كل فئة ومتطلبات عملها ، وهي كما يلي :

1 – التدريب المهني .

وهو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف الى تنمية القدرات والمهارات الذهنية والحركية لدى العامل وإكسابه خبرة ومهارة متجددة ومجموعة من المعارف المتنوعة في مجال أو مجالات مهنية معينة ، وتدريبه على القيام بأعمال مهنية مترابطة تشكل في مجموعها فنون الحرفة .

وللتدريب المهني مخططاته وبرامجه ونظمه التي تهدف الى رفع الكفاية الإنتاجية ، وتطوير المهارات والسلوك المهني ، ورفع معدلات الأداء .

2 – التدريب الإداري .

لما كان نجاح العمل والمنظمة ككل مرهون بكفاءة المديرين الذين يتولون شئون الإدارة ، فقد أصبحت برامج التدريب أو التطوير الإداري من الأمور شديدة الأهمية . وتهدف برامج التدريب الإداري الى تدريب العاملين

في مجالات الإدارة على مجموعة من الأعمال والنشاطات وأنماط السلوك الإدارية ذات العلاقة بعمليات التوجيه والإشراف والتخطيط والمتابعة في المجالات القيادية والإشرافية المختلفة ، أو الوظائف الكتابية ، وأعمال السكرتارية ، وإدارة المخازن ، ومسك السجلات ، وغيرها .

ومن أهداف برامج تطوير القدرات وتنمية الخبرات الإدارية ما يلي :

2 – 1 – إعداد الموظفين للإضطلاع بمهام إدارية أعلى أو تولي وظائف قيادية وإشرافية .

2 – 2 – إعداد دورات لزيادة فعالية رجال الإدارة العليا والإدارة الوسطى .

2 – 3 – تزويد العاملين بمهارات جديدة مثل إدارة الأعمال وإستخدام الحاسوب ، وبرامج الإحصاء ، والمحاسبة ، وإدارة الإنتاج ، والتسويق ، وغيرها .

3 – تدريب المشرفين .

وتهدف هذه البرامج الى تعليم أساليب الإشراف الجيد ، وتدريب المشرف على كيفية إقامة علاقات عمل ديمقراطية وإنسانية مع مرؤوسيه ،

وعلى طرق فتح قنوات الإتصال من أجل توصيل تعليمات العمل من جهة ، والحث على إتباع خطوات السلامة المهنية من جهة أخرى .

4 – إعادة التدريب .

تعتبر كفاءة العاملين أمرا حيويا بالنسبة للمنظمة ومؤشرا على قدرتها على تحقيق الأهداف المناطة اليها .ولما كان عالمنا المعاصر غني بالمستجدات والمستحدثات التقنية التي فاقت سرعة ظهورها القدرة البشرية على متابعتها واللحاق بها ، فقد أصبح الضمان الوحيد للمحافظة على مستوى إنتاجية العامل وعلى بقاء المنظمة في مجال المنافسة هو قدرتها على مواصلة عمليات التدريب وإعادة التدريب . وهناك العديد من التطورات الحديثة التي دخلت مجال الأعمال والتي لا يمكن الإستغناء عنها أو تجاهلها في الوقت الحاضر . فبرامج الحاسوب ، على سبيل المثال ، أصبحت تتطور بشكل يفوق القدرة على التصور ، بحيث أصبح مبرمج الحاسوب ومشغله في حاجة الى تلقي تدريب مستمر للإستفادة من الإمكانات المذهلة التي تتيحها تقنيات الحاسوب الآن . هذا بالإضافة الى أن إختفاء كثير من المهن القديمة وظهور أخرى جديدة جعل الحاجة شديدة الى إعادة تدريب من فقدوا أعمالهم أو وظائفهم على مهن وأعمال أخرى لم يسبق لهم مزاولتها .

** نظم التدريب وأساليبه .

اشتملت نظم التدريب التي شاعت في الماضي على أن أساليب مثل "المحاولة والخطأ" ، والتدريب عن طريق "المشاهدة والتقليد" . وربما كانت هذه الأساليب نافعة في وقتها لتماشيها مع بساطة المجتمعات وعدم تعقد وسائل العيش فيها ، ولبساطة المعلومات وندرتها في ذلك الحين ، ولرتابة العمل وبخاصة في مجالات الإنتاج اليدوي . هذا بالإضافة الى سبب آخر يعتبر في غاية الأهمية وهو عدم وجود برامج منظمة للتدريب في تلك الفترة . غير أن هذه النظم أصبحت عديمة الجدوى ولا يمكننا الإعتماد عليها في وقتنا الحاضر لأسباب عديدة منها :

1 – طول المدة التي يستغرقها التدريب .

2 – زيادة مصاريف التدريب .

3 – عدم إتقان المتدرب لطرق العمل المثلى في نهاية فترة التدريب.

ولهذا ، فقد تم تصميم مجموعة من أنواع التدريب الملائمة لمتطلبات العمل في الوقت الحاضر ، ومنها :

1 – *التدريب في مكان العمل أو أثناء الخدمة .*

وهو نوع من التدريب العملي سواء تم ذلك في مكان العمل أو في مكان مماثل له ومخصص لنشاطات التدريب . ويهدف هذا النوع الى تدريب الفرد على إتقان مهارات العمل وفقا لمواصفات ومعايير معينة . وعادة ما تلجأ المنظمات الصغيرة الى إستخدام مثل هذه البرامج غير المتخصصة . أما في المنظمات الكبيرة ، فغالبا ما تجري دورات التدريب المتخصص على مستوى الإدارة وفي مجال الأعمال الفنية في مراكز تدريبية خاصة .

2 – *التدريب بالممارسة .*

ويستخدم في الأعمال الروتينية أو النمطية ونصف الماهرة ، ويتم عن طريق تكليف أحد العمال المدربين من ذوي الخبرة والكفاءة بتدريب العمال الجدد . ويقوم المدرب بشرح طريقة العمل وأساليبه ، كما يبين متطلباته . وهذه الطريقة من الطرق التقليدية القديمة ، إلا أنها مازالت مستعملة في بعض الأماكن ، وهي تشبه نظام التلمذة الصناعية في بعض جوانبها .

وتلجأ بعض المصارف ، وورش صيانة السيارات ، ومصانع الغزل والنسيج الى إستخدام هذا الإسلوب في تدريب العناصر الجديدة على تأدية العمل .

ولهذه الطريقة بعض المحاسن ومنها :

2 – 1 – أنها تدرب العامل في بيئة العمل الحقيقية وعلى وسائل الإنتاج المستخدمة فعلا .

أما مساوئها فتتلخص فيما يلي :

2 – 2 – إمكانية تعارض التدريب مع خطة الإنتاج مما يؤدي الى تدني مستوى أحدهما .

2 – 3 – صعوبة تدريب عدد كبير من العاملين في نفس المكان في وقت واحد . ويستحسن في حالة وجود عدد كبير من العاملين الجدد ، فتح فصول تدريبية أو مراكز وتخصيص مدربين يتولون شئون التدريب .

3 – *التلمذة الصناعية .*

ويجمع هذا النوع بين التدريب العملي والنظري ، ويهدف الى إكساب المتدربين مستوى عال من المهارات الفنية . وفي حالات كثيرة ، يتم الإتفاق مع بعض مؤسسات العمل على قبول عدد من التلامذة لمنحهم الفرصة على تطبيق ما تعلموه ولتدريبهم عمليا على ما تمت دراسته بشكل نظري .

4 – *التدريب عن طريق البرامج الخاصة :*

ويتم عن طريق الإتفاق على إعداد دورات تدريبية خاصة من قبل أساتذة الجامعات والخبراء والاستشاريين ومراكز التدريب لمقابلة حاجات معينة ، سواء تم التدريب داخليا أم خارجيا .

5 – *اسلوب الملاحظة* .

وهو يشبه الى حد كبير أساليب التدريب أثناء الخدمة وأسلوب التلمذة الصناعية ، إلا أنه يقتصر على ملاحظة الغير أثناء تأدية عملهم . ومن مشاكل هذا النوع إمكانية حدوث التعلم الخاطئ ، واحتمال تعلم القيام بتأدية نشاط معين دون فهم أو إدراك .

6 – *اسلوب المحاضرة* .

ويمكن إستخدام هذا الإسلوب لتقديم معلومات كثيرة لأعداد كبيرة من المتدربين في أقصر وقت ممكن . ويمكن التخلص من بعض الجوانب السلبية لهذا الإسلوب عن طريق تدعيم المحاضرة بالصور والأفلام والشرائح والمواد المطبوعة والمجسمات وغيرها . وفي الوقت الذي لا نشك فيه في قدرة هذا الإسلوب في تعليم بعض المهارات وإضافة معلومات جديدة الى حصيلة المتدربين ، إلا أن هذا الإسلوب لا يجدي في التدريب في مجال العلاقات الإنسانية ، على وجه الخصوص .

7 – *اسلوب حلقات النقاش* .

وهو أفضل من اسلوب المحاضرة ، لإنه يتفوق عليها بعوامل المشاركة الإيجابية والتفاعل مع الآخرين . غير أن هذا الإسلوب يتطلب توفر حد أدنى من التحصيل العلمي ، كما يتطلب أيضا بذل الوقت من جانب المتدربين في التحضير للنقاش ، والإطلاع على المراجع ، وإعداد النقاط الهامة.

8 – *اسلوب دراسة الحالة* .

ويعتمد على عرض حالة معينة على مجموعة المتدربين وتقديم البيانات الأساسية عنها . ويقوم المتدربون بدراسة الحالة وتحديد الأسباب وإقتراح ما يجب إتخاذه بشأنها .

9 – *اسلوب التمارين الإدارية* .

وهناك أفكار متعددة يمكن استخدامها في هذا المجال . فقد يتم استخدام "فكرة السلة" التي سبق عرضها في موضوع القيادة ، كما يمكن تكليف بعض الإداريين بالقيام بدراسات أو جمع معلومات عن جوانب معينة في بيئة العمل ، أو إقتراح حلول للمشاكل ، أو إعادة النظر في تنظيم العمل بشكل أكثر كفاءة .

10 – *اسلوب الجماعات التدريبية* .

وقد سبق الحديث عن مجموعات التدريب (T - GROUPS) ، وهو نوع من أساليب التدريب في المختبر ، حيث يتم التعلم والتدريب على المهارات الإنسانية عن طريق تفاعل أفراد المجموعة معا ، في حضور قائد المجموعة . وقد أثبت هذا النوع نجاحه بشكل كبير في معالجة قضايا العلاقات الإنسانية ، وتغيير الإتجاهات .

** الإعداد والتخطيط للبرنامج التدريبي .

يحتاج أي برنامج تدريبي الى إعداد وتخطيط مسبق ، بعد أن يتم التعرف على الإحتياجات التدريبية وتحويلها الى أهداف سلوكية . كما يجب تحديد الموارد التدريبية ، وأماكن التدريب ، والمدربين وأدوات التدريب وكل ما يمكن الاحتياج إليه . كما يجب أيضا الإهتمام بتصميم البرنامج وبيان خطوات تنفيذه وتحديد كيفية تقويم نتائجه .

** مراحل تخطيط وإعداد البرنامج التدريبي .

يتضمن البرنامج التدريبي خطة العمل مقسمة الى خطوات . ونجد فيما يلي الخطوات الضرورية لتخطيط وإعداد البرنامج التدريبي .

1 – جمع وتحليل المعلومات : ويعتمد على تحليل المعلومات التي تحويها التقارير للكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين .

2 – دراسة التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي على ضوء المشاكل الحالية كسوء الإتصالات ، أو تدني مستوى الإنتاج ، أو الحاجة الى تبني أساليب عمل جديدة ، أو الرغبة في تغيير نشاط المنظمة ، وغيرها .

3 – وضع مواصفات العمل أو النشاطات الجديدة المطلوب التدرب عليها.

4 – تحديد المدة اللازمة للتدريب .

5 – تحديد أساليب التدريب وأماكنه ، مثل : تدريب أثناء الخدمة في نفس المكان ، أو تلمذة صناعية في مؤسسة خاصة ، أو دورات تأهيلية أو تعويضية .

6 – تحديد الفئات المستهدفة من التدريب ، وهل هم من العمال الجدد أم من المستخدمين الحاليين .

** تحديد إحتياجات البرنامج .

ويمكن التعرف على الإحتياجات من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

1 – هل يهدف التدريب الى تطوير المعلومات ؟
2 – هل يهدف التدريب الى تطوير المهارات ؟
3 – هل يهدف التدريب الى تطوير السلوك ؟

** تصميم برنامج التدريب .

سواء تم التدريب عن طريق إدارة التدريب بالمنظمة أو عن طريق مراكز تدريب خارجية ، فلابد من أن تمر عملية تصميم البرنامج بالخطوات التالية :

1 – إختيار موضوعات التدريب :

وهي ذات علاقة بإحتياجات المنظمة ، وبالمستوى الحالي للعاملين ، وبأهداف التدريب ، بالإضافة الى قدرات المتدربين واستعداداتهم الذاتية .

2 – تحديد أساليب التدريب :

ويتم إستخدام اسلوب التدريب المناسب تبعا للنشاط المستهدف . وما لم يتوافق اسلوب التدريب مع النشاط المقصود ، فلن يؤد الى النتائج المرجوة منه . فأسلوب المحاضرات ، على سبيل المثال ، يصلح لتطوير بعض المهارات الإدارية ولكنه يفشل في التدريب على المهارات اليدوية أو الفنية .

كما أن اسلوب الملاحظة يعتبر ناجحا في مجال البحوث والتعرف الى المشاكل ، ولكنه غير مجد في عمليات تدريب القيادات الإدارية العليا أو في عمليات التدريب المهني .

3 – تجهيز المعدات اللآزمة :

يتطلب كل نوع وأسلوب من أساليب التدريب بيئة مناسبة لتحقيقه . فالتعلم بالممارسة يحتاج الى آلات ومعدات شبيهة بتلك التي سوف يستخدمها العامل في بيئة العمل الطبيعية . كما أن إحتياجات المحاضرة تختلف عن الإحتياجات التي تتطلبها مجموعات التدريب في المختبر .

4 – إعداد المدربين :

وهي النقطة الأخيرة والأكثر أهمية . إذ يتطلب برنامج التدريب الجيد مدربين حسني الإعداد ومن ذوي المستوى المهني العالي في مجال عملهم .

ومما يؤسف له ، أن بعض برامج التدريب كثيرا ما تفشل بسبب عدم إيلاء الأهمية اللآزمة لموضوع المدربين ، وبالرغم من الإستعدادات المادية والمكانية الكبيرة التي تقدمها المنظمة .

** تنفيذ البرنامج .

ويتطلب القيام بتحديد الجدول الزمني لكل موضوع من موضوعات التدريب . وتحديد أماكن التدريب ، وموالاة متابعة البرنامج .

** تقييم البرنامج .

وهي المحصلة النهائية للجهود التي بذلت في عملية التدريب منذ بداية البرنامج الى نهايته . وتتطلب عملية التقييم توفر أمرين ، هما :

1 – تحديد المخرجات القابلة للقياس .

نظرا للنفقات الكبيرة التي تتطلبها عملية التدريب وما يبذل فيها من جهود مكثفة ، فإن من واجب الرئيس أو المدير التعرف على مردودها أو ما

يسمى "بالمخرجات" . وما لم يتم وضع أهداف سلوكية ، منذ البداية ، لتحديد ما يتوقع تحقيقه من نتائج ملموسة وقابلة للقياس ، فسوف يصبح من الصعب تحديد المخرجات بعد إنتهاء البرنامج ، وذلك لعدم معرفتنا بما نريد قياسه .

ونود لفت الإنتباه هنا الى حقيقة يجب ألا تغفل عن أذهاننا ، وهي أن مخرجات أي برنامج قد لا يمكن قياسها أو التأكد من حدوثها ، على المدى القريب . ففي الوقت الذي يمكن فيه التأكد من قدرة العامل على تشغيل الآلة الحديثة أو التعرف على سبب العطل فيها ، أو تقدير حجم الزيادة في إنتاجيته ، فقد يكون من المتعذر قياس بعض العوامل ذات الطبيعة النفسية أو الإنسانية ، مثل قياس مبلغ التحسن في الشعور بالثقة في النفس ، أو التعرف بشكل مباشر على مبلغ إرتفاع الروح المعنوية ، وغيرها .

2 – الإتفاق على أساليب القياس .

ونشير هنا الى أن أساليب القياس الموضوعية والكمية المقننة أفضل من غيرها . فإذا تعذر ذلك فيمكن استخدام كثير من وسائل القياس الأخرى التي تقل نسبيا في موضوعيتها مثل الإستبانة ، وإستمارة جمع المعلومات ، والمقابلات الشخصية ، وغيرها . غير أن ما يعيب وسائل القياس الأخيرة هو إعتمادها على الإجابات الشخصية (الذاتية) التي تجعل النتائج غير موضوعية ، في أحيان كثيرة .

وأخيرا ، نشير الى انه على الرغم من اعتبار التدريب اليوم من الأمور ذات الأهمية الخاصة في جميع المؤسسات والمنظمات البشرية ، إلا أنه يجب لفت الإنتباه الى أن بعض البرامج الضعيفة أو سيئة الإعداد ربما تؤدي الى حدوث نتائج عكسية أو ردود أفعال غير متوقعة ، والى إحتمال تعزيز أنماط السلوك القديمة لدى المتدربين بسبب ردود الأفعال العكسية . ومع اعترافنا الكامل بأن التدريب يعتبر ضرورة ، الا أنه يجب الإنتباه الى تحذيرات العلماء من إساءة استخدامه أو إهمال الإعداد له . ويقدم لنا جرين ولت [1] نصيحة في هذا المجال ، إذ يقول :

" يجب أن نتذكر دائما بأن المنظمات لا تصنع الرجال ، وإنما الرجال هم الذين يصنعون المنظمات . فالتدريب يجب أن يعتمد على ما لدى المتدرب من سمات ، وقدرة على التوافق ، وقدرة على المبادأة والخلق والإبداع وتقديم أفكار جديدة تؤدي الى تجديد الدم في عروق المنظمة وتساهم في إطالة عمرها " .

[1] GREENWALT, CRAWFORD. THE UNCOMMON MAN. 55 مرجع سبق ذكره ص

الفصل السابع

الصحة النفسية للعاملين

- التحول الصناعي والصحة النفسية للعاملين.
- أدوات ووسائل تحقيق الصحة النفسية للعاملين.
- الصحة العمالية والسلامة المهنية.

الفصل السابع

الصحة النفسية للعاملين

التحول الصناعي والصحة النفسية للعاملين

عادة ما ترتبط عملية التحول من المجتمعات الزراعية التي تحظى بدرجة عالية من الإستقرار النسبي الى مجتمعات صناعية تعج بالآثار النفسية والإجتماعية ، بكثير من العوامل التي تؤثر بشكل سلبي على العاملين .

وقد دأبت المنظمات المنشأة حديثا على إستقطاب أغلب عمالتها من بين الأفراد المقيمين بالريف أو البادية ، قبل مجيء التصنيع . ولأهل الريف علاقات إجتماعية وإتصالات شخصية ، وقيم وعادات سلوكية ثابتة ، وذلك بعكس مجتمعات المدن التي تتميز بضيق العلاقات الشخصية ، وعزلة السكان عن بعضهم ، وإهتمام أغلب الأفراد بمصالحهم الخاصة ، مما يؤدي

الى إرتفاع حدة الإضطرابات النفسية والعقلية بينهم ، وإنتشار الجريمة ، ونشوء الصراعات ، وتفاقم الخلافات .

ومما يلاحظ أن عملية التحول من مجتمع زراعي ريفي أو بدوي رعوي طابعه الإستقرار والهدوء الى مجتمع صناعي يتسم بالتغير الدائم والحركة المستمرة وتقلبات السوق ، قد تكون له آثار إجتماعية ونفسية ضارة بالعمال . فالمجتمعات الريفية عادة ما تتسم بالعلاقات الشخصية والروابط الإجتماعية القوية بين الأفراد ، وذلك على عكس المجتمعات الصناعية التي تتسم بفتور العلاقات الشخصية والإجتماعية وقوة الشعور بالعزلة ، مما يؤدي الى زيادة ملحوظة في الإصابة بالإضطرابات النفسية ، وحدوث التفكك الأسري ، وتخلي الأفراد عن روابطهم العائلية والإستعاضة عنها بروابط وعلاقات جديدة مبنية على أسس جديدة مثل علاقات العمل ، والجماعات غير الرسمية . كما تزداد المشاكل الإجتماعية نتيجة للصراع بين القيم التقليدية والقيم المستحدثة .

ومن الملاحظ أيضا أن عملية التحول الى الصناعة تكون مصحوبة بتوسع المدن وامتداد حدودها واكتظاظها بالسكان ، وارتفاع نسبة الضوضاء والتلوث بها ، وانعدام الجوار أو الشعور بالصحبة مع تدني مستوى العلاقات الشخصية بها ، مما يؤدي بدوره الى إرتفاع نسبة التغيب عن العمل ، وسرعة التقلبات المزاجية ، وانخفاض نسبة الإنتاج لدى العمال .

كما تساهم ظروف العمل السيئة واستغلال أرباب العمل للعمال الى التأثير بشكل سلبي على النمو السوي للشخصية بسبب عدم شعور الفرد بأهميته أو قيمته ومعاناته من الإحباط .

ومن الأمور التي لا تخفى على أحد ولا تغيب عن الملاحظة العناية التي توجهها الدول النامية خاصة لعمليات تحسين الإنتاج وأساليب زيادته عن طريق استيراد أحدث الآلات ، بينما نجدها تولي أمور العمال وصحتهم النفسية أقل قدر من الإهتمام . وهي بذلك تراهن على الهدف الإقتصادي ، في الوقت الذي يبدو فيه واضحا أن تحقيق هذا الهدف لا يتم الا عن طريق العناية بصحة العمال عامة وبصحتهم النفسية على وجه الخصوص . إذ لا شك أن استقرار العامل من الناحية النفسية وارتقاء أساليب تكيفه مع طبيعة العمل ومع العيش في مجتمع صناعي يعتبر العامل الحاسم الذي يفرق بين الإدارة الناجحة والإدارة الفاشلة . وأنه بدون تحقيق هذا الهدف ، فسوف يستحيل إشباع حاجات العمال وتحقيق رضاهم النفسي من أجل زيادة معدلات إنتاجهم .

ومن اجل التعرف على تأثير المجتمعات الصناعية على حالة العمال النفسية ، فقد أجريت دراسة (1) على العمال بإنجلترا ، وأتضح من نتائجها ومن نتائج عدد غير قليل من غيرها من الأبحاث ما يلي :

(1) DAVID, ALOIS. PREVENTION AND CONTROL OF WORK INJURIES . A PAPER PRESENTED TO THE INTERNATIONAL SYMPOSIUM OF THE HANDICAP. TRIPOLI, 1981 .

1 – أن حوالي (10) بالمائة من العمال كانوا يعانون من اضطرابات عصابية .

2 – أن (30) بالمائة من العمال كانوا مصابين باضطرابات نفسية خفيفة وغير معيقة .

3 – أن العصاب والشعور بالقلق كانا في مقدمة العوامل الهامة التي ساهمت في حالات التغيب عن العمل . كما ساهمت تلك الإضطرابات في شعور العمال بعدم الكفاية ، وبالتراخي في العمل ، وفي إنخفاض مستوى القدرة على التركيز ، وفي قلة التعاون وصعوبة التكامل بين العمال ، وفي حدوث إصابات العمل والإضرار بالإنتاج .

** تأثير الإضطرابات النفسية على مجال العمل .

1 – الإضطرابات النفسجسمية (السيكوسوماتية) .

وهي مجموعة من الإضطرابات الوهمية ذات التأثير على وظائف الجسم ، وتبدو على شكل أعراض مرضية عضوية تكون أسبابها الحقيقية ذات طابع نفسي . وتبدو هذه الأعراض في أشكال متعددة منها الشعور بالإعياء والإجهاد الشديدين رغم خلو الشخص من آثار الأمراض العضوية ، وإضطراب دقات القلب ، وارتفاع ضغط الدم مع عدم وجود أسباب طبيعية لحدوث ذلك ، والمعاناة من قرحتي المعدة والإثنى عشر ، وبعض حالات

الإسهال أو الإمساك المزمن ، وبعض حالات الربو والصداع النصفي ، وغيرها . وتقدم هذه الأعراض للمصاب بها خدمات هامة ، لإنها تعتبر استغاثة بطريق غير مباشر لطلب المساعدة من قبل الشخص المضطرب . كما تستخدم هذه الإضطرابات بشكل لاشعوري للفت الإنتباه ولاستدرار عطف الآخرين وشفقتهم على المصاب بطريقة مستترة ومقبولة إجتماعيا .

ومن أهم الإنفعالات التي تؤدي الى ظهور الإضطرابات النفسجسمية القلق ، والخوف ، والغضب ، والشعور الزائد بالنقص ، والمبالغة في الشعور بعقدة الذنب ، والشعور بعدم التقبل الإجتماعي. وتعتبر هذه الإضطرابات مسئولة الى حد كبير عن حالات غياب العاملين عن العمل بالمشاركة مع العوامل النفسية الأخرى .

ويقرر كثير من الباحثين الغربيين أن الدراسات التي أجروها في مجتمعاتهم تشير الى أن أكثر من نصف الذين يتغيبون عن العمل يعود غيابهم الى معاناتهم من الإضطرابات النفسية . كما أن أكثر المعرضين للإصابة في حوادث العمل هم من المضطربين نفسيا ، مما يزيد من مشاكل الأمن الصناعي في كثير من المؤسسات .

2 – هستيريا خطوط الإنتاج .

وهي نوع من الإضطرابات التي تحدث بشكل مفاجئ ، وتبدو على شكل إضطرابات صحية مثل زغللة الأعين ، والشعور بالدوار والصداع والميل

الى القيء . كما يشكو المصاب عادة من ضعف العضلات وصعوبة التنفس بشكل عام . وقد حاول العلماء تحديد أسباب حدوث هذا الإضطراب ، وهل يرجع مصدره الى عوامل كيميائية أو الى العدوى أو الى أحد الغازات الصناعية في بيئة العمل ؟ . غير أنه اتضح من الدراسات عدم وجود مصدر مادي يدعو للإضطراب ، مما جعل العلماء يرجعون الحالة الى الإضطرابات النفسجسمية .

وبالرغم من أن أعراض هذا الإضطراب تختلف من شخص الى آخر ، الا أنها تتضمن في جميع الحالات الشعور بالصداع ، والميل الى القيء ، وارتعاش الأطراف ، وزغللة الأعين ، وضعف العضلات وصعوبة التنفس . كما لوحظ أن هذه الأعراض تصيب النساء غالبا ، وبخاصة اللائى يتعرضن للعمل في أماكن تتسم بالضغوط النفسية والجسمية .

ويشير الباحثون (1) الى أن العوامل المادية التي أخضعوها للدراسة مثل ضجيج الآلات ، وتلوث الهواء ، وسوء الإضاءة ، وتذبذب درجات الحرارة ، وتصاعد أدخنة السيارات والرافعات ، وروائح المواد الصناعية المذيبة والمواد اللاصقة لم تكن هي السبب الحقيقي في حدوث الإضطراب . وأن هذا الإضطراب ، مثله مثل غيره من الإضطرابات النفسجسمية ، يحدث في الغالب عندما يجد مجموعة من الناس أنفسهم في مواقف تتسم بالضغوط دون ان تكون لديهم القدرة على التعامل مع

(1) COLLIGAN, MICHAEL J. AND STOCKTON, WILLIAM . ASSEMBLY LINE HYSTERIA. PSYCHOLOGY TODAY, VOL.12, NO.1, JUNE. 1978, PP. 93 - 114 .

الموقف ، مما يؤدي الى الشعور بالتهديد بشكل خفي . كما يلعب الشعور بالضجر والسأم دورا هاما في حدوث هذه الظاهرة التي تنشأ عن ممارسة الأعمال النمطية المتكررة ، مثل قضاء العامل فترة طويلة من عمله في أداء عمل روتيني لا يتغير كلحام قطعة صغيرة معينة في لوحة تشغيل إليكترونية واحدة بعد أخرى بشكل سريع . وعندما تظهر بوادر السأم والملل بسبب النشاط النمطي ، فعادة ما تكون مصحوبة بتوتر عضلي ، وبعدم الشعور بالرضا عن العمل ، والإكتئاب . وقد أكد تلك النتائج (1) عالم النفس الصناعي روبرت كابلان ، وعلماء النفس المعملي كوفر ، وأبلي (CAPLAN, COFFER AND APPLY) .

** عصاب القلق .

وهو أحد الإضطرابات العصابية التي تساهم في حدوث كثير من الإضطرابات النفسية بصورة عامة . ورغم أن السلوك العام للشخص المضطرب قد يبدو طبيعيا من الناحية الظاهرية ، الا انه قد يعاني ، في نفس الوقت ، من أعراض الإضطراب الفكري وعدم القدرة على التركيز ، ومن التوتر النفسي والجسمي ، مما يؤدي الى سرعة الاندفاع والغضب ، والى الشك والتردد ، والى الشعور بالإرهاق النفسي والتعب الجسمي ، والى فقدان الشهية واضطرابات النوم .

(1) المصدر السابق ، ص 94 .

ومن مشاكل عصاب القلق ذات التأثير على مجال العمل أن العصابي يتسم عادة بالعجز عن العمل بكفاءة مهما كان مستوى ذكائه ، كما أنه يتمركز حول ذاته مما يحول بينه وبين إقامة علاقات إجتماعية وإنسانية سوية . وسواء كان هذا الشخص رئيسا أو مرؤوسا ، فسوف يشعر بالمسافة النفسية بينه وبين غيره ، وسيبدو بطيئا ومترددا في قراراته ، وقد يلجأ الى إستخدام الأساليب المعقدة التي لا ضرورة لها من أجل حماية نفسه من الأخطار التي يتوهمها . هذا ، بالإضافة الى افتقاده للمرونة وميله الى إستخدام الأنماط السلوكية الجامدة في تعاملاته .

غير انه من واجبنا التنبيه الى انه ليس كل إنفعال للقلق دليلا على المرض أو الإضطراب النفسي . فالأزمات النفسية العنيفة قد تسبب للشخص البالغ الكثير من مشاعر الإنفعال والتوتر والقلق ، ولكنها لا تؤدي بالضرورة الى اضطراب الشخصية . فالشخص الذي تضطرب شخصيته إضطرابا ملحوظا عند مواجهته للأزمات ، قد يكون من ذوي الإستعدادات الطبيعية للإصابة بإضطراب الشخصية ، وأن الأزمة لعبت دورا مساعدا فقط في تحريك العوامل الكامنة أو الدفينة للظهور والطفو على السطح بشكل واضح .

ومن تفحص علاقة التصنيع بالصحة النفسية يتضح لنا أن متطلبات العمل تستدعي المواظبة على المواعيد والمحافظة على الوقت ، والسرعة في إنجاز العمل ، والتفاعل بشكل آلي أو شبه آلي أحيانا مع مكونات البيئة

الصناعية ، مما يؤدي الى حدوث ردود أفعال أحيانا لدى فئات معينة من العاملين المهيئين نفسيا للتأثر بسلبيات العمل وضغوطه .

ومن الملاحظ ، بصورة عامة ، أنه كلما حدث تقدم في المجال الصناعي واستقرت أساليب الإنتاج ، إتجه المديرون الى التجاوز عن بعض الأمور مثل الطاعة والإنقياد من قبل العمال وتخطوها متطلعين الى مطالب أخرى يعتبرونها في غاية الأهمية مثل مراعاة الكفاءة ، وسرعة الإنجاز ، وإتقان العمل ، والإهتمام بالكم والنوع معا ، وهي متطلبات ملحة تضع ضغوطا نفسية جديدة على العاملين ، مما يؤدي الى زيادة مستوى التوتر النفسي . وتتطلب كل هذه الأمور والمشاكل مواجهتها والبحث عن حلول لها ، بحيث يعمل العمال في ظروف مادية ونفسية واجتماعية مناسبة تؤدي الى تحقيق كفاية الإنتاج وجودته من ناحية ، والى التغلب على مشاكل تكيف العامل مع بيئة العمل من ناحية أخرى . وإذا ما تحقق ذلك ، فسوف نصل في النهاية الى تحقيق مطالب الصحة النفسية للعاملين وإشعارهم بالرضاء **والارتياح** .

كما يجب توجيه الأنظار الى ما نلاحظه على ظروف التصنيع في كثير من الدول النامية من توجيه الإهتمام نحو تحسين الإنتاج وزيادة معدلاته ، وإدخال التحسينات اللازمة على الآلات ووسائل العمل بدرجة أكبر كثيرا من الإهتمام بالعمال وببيئتهم الصناعية وبمستوى صحتهم النفسية . فالهدف المباشر للتنمية في معظم هذه الدول هو هدف اقتصادي يتمثل في

تحقيق أكبر عائد من الربح من المشروعات الصناعية المقامة ، في أقصر مدة ممكنة . ومع أن وجهة النظر هذه قد تكون مقبولة ظاهريا ، إلا أن ما يجب التأكيد عليه هو أن العناية بالصحة النفسية للعاملين وتوفير الإستقرار النفسي لهم ، ومساعدتهم على التكيف مع بيئة العمل يعتبر من أقصر الطرق لتحقيق الأهداف الإقتصادية ، بدلا من السياسات الاستغلالية المتبعة . ويبدو الفرق بين الإدارة الصناعية الناجحة وغيرها من الإدارات الفاشلة في قدرة الأولى على التوفيق بين الأهداف الإقتصادية للمؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين بها ، في حين تفشل الثانية بسبب اهتمامها بالعوامل الإقتصادية دون سواها .

** الحاجات النفسية الهامة للعاملين .

إن الحديث في هذا المجال طويل ولا ينتهي ، لتشعب الموضوع ، ولصعوبة حصر جميع العوامل ذات الأهمية . ولما كان الحكم على كثير من الأمور هو أمر نسبي ، فقد اخترنا أهم العوامل التي تمثل الحاجات النفسية للعاملين ، من وجهة نظرنا ، وهي كما يلي :

1 – التكيف النفسي مع ظروف العمل وطبيعته ، وشعور العامل بتقبل زملائه له واحترامهم لشخصه .

2 – الشعور بالأمن والطمأنينة والاستقرار في العمل دون أن يحس العامل بوجود مصادر تهدد استمراريته في العمل ، مما يبعد عنه شبح البطالة والفصل والإبعاد أو الإيقاف عن العمل .

3 – العمل في ظروف مكانية مناسبة ، ومراعاة قواعد الصحة العامة في مكان العمل . كما يجب معالجة مسائل الضوضاء وتلوث الهواء بالأتربة والغبار ، وتوفير مساحة كافية للعامل في مكان عمله حتى لا يشعر بالضيق والملل .

4 – الوقاية من التعرض لإصابات العمل وأمراض المهنة ، وضرورة تطبيق نظم الفحص الطبي الدوري ووقاية العامل وعلاجه من تدهور صحته أثناء فترة استخدامه .

5 – توفير السبل التي تكفل للعامل حياة اجتماعية مناسبة دون حاجة الى الإرهاق في العمل ، سواء من ناحية الأجور أو الخدمات الإجتماعية ، مع تحديد ساعات العمل بشكل مناسب .

6 – يجب أن يكون العامل ملما بشكل تام بدوره في عملية الإنتاج وفاهما لواجباته ومسئولياته ، مع مشاركته الرأي في القرارات التي تتعلق بتغيير طبيعة الواجبات أو نظام العمل .

3 ـ إنشاء مراكز الخدمات المساعدة لمعالجة مشكلات العمال الطارئة داخل المؤسسة وخارجها .

4 ـ القيام بأبحاث ودراسات للتعرف على العوامل التي تؤدي الى سوء العلاقات بين العمال وزملاء العمل ، وبين العمال والرؤساء والمشرفين عليهم ، وعدم اللجوء الى إستخدام الوسائل السلبية لتغطية الخلافات ، خاصة تلك التي تنشأ بين الإدارة والعمال .

5 ـ العناية بأساليب الإختيار المهني والبعد عن العشوائية والمحسوبية، بحيث يتم إختيار الشخص المناسب للمكان المناسب من أجل أن يقابل العامل متطلبات المهنة أو العمل بشكل جيد . فحسن الإختيار يؤدي الى إستقرار العمالة وشعور العامل بالرضاء ويقلل من حدوث المشاكل الطارئة التي ترجع الى عدم توافق العامل مع بيئة العمل .

6 ـ الإهتمام بوسائل الأمن الصناعي ، والسلامة المهنية ، والصحة العامة ، وبرامج التوعية لتعريف العمال بأخطار المهنة ، وإبعاد العمال الذين لديهم إستعداد للتسبب في حوادث العمل عن أماكن الآلات أو مصدر الخطر .

7 ـ تدريب رجال القيادات الإدارية على تفهم العوامل الإنسانية في الإدارة وأساليب القيادة الديمقراطية وأثرها على مستوى الإنتاج وتكاليفه ، وعلى مستوى حوادث العمل .

وتشير الآراء العلمية ونتائج التجارب العملية الى أن كثير من المشاكل النفسية التي يعاني منها العمال تعود الى نظام الإنتاج الواسع . ومع أن البعض يعتقد بأن أساليب الإنتاج الواسع تجعل العامل مبدعا ، ومستقلا ، وقادرا على التحدي ، ومحققا لذاته ، الا أن أساليب خطوط الإنتاج في الواقع تتطلب التصميم المسبق ، ووضع الأسس الهندسية قبل بدء العملية نفسها ، ورسم جميع الخطوات قبل البدء في العمل ، ووضع أصغر التفاصيل مهما كانت دقتها . كما أنه يشترط على العامل إتباع الخطوات وتنفيذها كما هي دون تغيير . فإذا ما وضعنا هذه المتطلبات الضرورية أمام أعيننا ، فسيتضح لنا أنه ليس هناك ولو فرصة واحدة أمام العامل لكي يفكر أو يصنع قرارا بنفسه.

وصحيح أن عامل اليوم يدرك السحر الذي تحمله أساليب الإنتاج الواسع بين جنباتها ، الا أنه يرى أيضا مساوئها . فهو يرى السحر في دخول المواد الخام عند بدء عملية الإنتاج وخروجها في شكل آخر مختلف تمام الإختلاف في نهاية العملية ، إلا أنه يرى مساوئها أيضا متمثلة في قيامه بأعمال معينة بنفس السرعة والرتابة والتكرار الممل ، رغم يقينه بأن تلك الأعمال الرتيبة والمملة هي سر ذلك السحر . وقد حاولت بعض المؤسسات الصناعية كسر حلقة الملل والسأم التي يشعر بها العمال عن طريق وضع خط الإنتاج تحت إدارة جماعة العمال من العاملين عليه دون تدخل من الإدارة أو من الملاحظين والمشرفين التقليديين (1) غير أنه بعد انقضاء ست سنوات

(1) SCHRANK, ROBERT. HOW TO RELIEVE WORKER BORDOM. PSYCHOLOGY TODAY, VOL.12, NO.2, JULY 1978, PP. 79 - 80 .

على هذه التجربة اضطرت المنظمة الى العودة الى النظام التقليدي حيث تأتي التعليمات من قمة الهرم الى أسفله .

ويشير روبرت شرانك [1] الى أن شركة جنرال موتورز استخدمت مؤخرا برنامجا يركز على العلاقات مع العمال في أحد مصانعها ، وذلك بعد أن انخفض مستوى الإنتاج وتدنت الروح المعنوية للعمال لدرجة أصبحت تهدد بإغلاق المصنع . وقد قامت الشركة بتعيين مدير جديد للمصنع ، وبدأ الأخير في العمل جنبا الى جنب مع النقابة العمالية لإنقاذ المصنع . وكان من الأشياء التي استحدثوها إقامة دورات تدريبية لمجموعات صغيرة من العمال ، كما عملوا على تشجيع الإتصال بين عمال خطوط التجميع والمدراء الفرعيين .

وتشير التقارير الى نجاح البرنامج بحيث تحسنت العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ، كما أصبح ممثلو النقابة أكثر اهتماما بنوعية الإنتاج .وبدلا من أن تقف مجموعة العمل ضد مجموعة الإدارة ، أصبحت الروح السائدة هي " روح الفريق " .

ويرجع سبب التغيير الى أن الناس تزداد حوافزهم عندما يشعرون بالإهتمام بهم وبأنهم يشاركون ويتفاعلون وليسوا مجرد آلات مهمتها تنفيذ الأوامر .

[1] المصدر السابق ، ص. 79 .

فإذا ما أردنا ، حقيقة ، زيادة مستوى الإبداع والمشاركة في العمل ، فإننا نحتاج الى مجموعة من البدائل عوضا عن النظام الهرمي التقليدي في تنظيم العمل . ويعود تمسكنا بالنظام التقليدي الى تعودنا على التبعية طوال حياتنا وعدم تعرفنا على النظم البديلة الأخرى . فكل ما نتعلمه في المؤسسات الإجتماعية منذ طفولتنا الى شبابنا مبني على أساس قبولنا بالنظام الهرمي ، سواء كان ذلك في بيوتنا ، أو مدارسنا ، أو في أي مؤسسة إجتماعية اخرى مهما كان اسمها . وهذا ما يجعلنا مهيئين للتبعية عندما نلتحق بعمل ما بدلا من الإصرار على المشاركة .

وتشير نتائج الدراسات العلمية [1] الى أن الجماعات التي تتمتع " بروح الجماعة " بشكل قوي ، تؤدي عملها بشكل أفضل من الجماعات التي تضعف لديها روح الجماعة .

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤدي الى تقوية روح الجماعة ، وأهمها :

1 ـ توفر الشعور بالاتحاد بين أفراد الجماعة .

2 ـ شعور الأعضاء بالمسئولية تجاه نتائج الجماعة .

[1] ZANDER, ALVIN F. TEAM SPIRIT VS. THE INDIVIDUAL ACHIEVER PSYCHOLOGY TODAY, VOL.8, NO.6, NOVEMBER 1974, PP. 64 - 69 .

3 – التركيز على عوامل النجاح والتجارب الناجحة التي خاضتها الجماعة ، وتجنب ظروف العمل التي تبرز الجوانب السيئة للفشل والتي تؤدي الى ضعف الإنتاج .

4 – فتح قنوات الإتصال بين أفراد المجموعة .

الصحة العمالية والسلامة المهنية

إن حماية العامل من إضطرابات وإصابات العمل تعتبر من المهام الرئيسية الملقاة على عاتق الإدارة . فمن مسئوليات الإدارة العمل على القضاء على الأخطار ومصادر الإصابات المهنية ، وتوجيه أهداف الصحة المهنية نحو تهيئة أفضل الظروف لتوفير ما يلي :

1 – تحقيق أعلى درجة من الصحة الجسمية والعقلية للعاملين .

2 – مساعدة العاملين على التوافق الإجتماعي في جميع قطاعات العمل .

3 – السيطرة على ظروف العمل الضارة بصحة العمال ووضع السبل للوقاية منها .

4 – حماية العمال من الأخطار الناجمة عن الظروف الصحية السيئة .

5 – إحاطة العمال بظروف عمل تتوافق وحالات العمال العضوية والنفسية .

وبإختصار ، فإنه يمكن القول بأن أهداف الصحة المهنية هو إعادة تكييف العمل بشكل يتلاءم مع حالة الإنسان ، والمواءمة بين الإنسان وبين

العمل الذي يقوم به . ومن هذا المنطلق ، يمكن النظر الى السلامة والصحة المهنية على أنهما جوانب لمشكلة واحدة ، مما يؤدي الى إيجاد أساليب متنوعة لمشكلة بيئة العمل . ولا يهتم هذا الإتجاه فقط بحياة العامل كفرد يتنفس ويسمع ويتحرك ويؤثر فيما حوله ، وإنما يهتم به أيضا كمخلوق له هدف فيما يعمله ويشعر بالرضا وتحقيق الذات فيما يقوم به من نشاط . ويمكن إجمال أهداف السلامة الصحية والوقاية المهنية في هدفين هما :

1 — القضاء على الأمراض والحوادث المهنية أو الحد منها بقدر الإمكان.

2 — تحسين بيئة العمل المادية وظروف الحياة للعمال .

ويمكن تحقيق هذين الهدفين عن طريق مجموعة من الوسائل من بينها :

1 — إصدار القوانين واللوائح المنظمة لها في هذا المجال .

2 — القيام بعمليات التفتيش والمتابعة على المستويين التقني والطبي .

3 — إنشاء مراكز للسلامة والصحة المهنية لإعداد الأخصائيين وتقديم الإستشارات .

4 — إقامة الدورات والندوات ، وتدريب العاملين وأصحاب العمل على وسائل تفادي الحوادث وكيفية تقديم العناية والرعاية الصحية .

ويشير بعض الباحثين *(1)* الى حدوث ما يقرب من ***(50)*** مليون حادثة مهنية في مختلف المهن الصناعية والزراعية سنويا في العالم ، وأن إحصائيات سنة 1970 تشير الى أنه نتج عن تلك الحوادث وحدها ***(100,000)*** حالة وفاة ، كما نتج عنها أيضا عدد من الإعاقات الدائمة يتراوح ما بين مليون ونصف ومليوني حالة . ولا يخفى علينا أن تلك الأرقام ربما ازدادت أو تضاعفت منذ ذلك الحين الى وقتنا الحاضر .

ويضاف الى عدد الحالات السابقة عدد آخر (غير معروف) من الذين أصيبوا بأمراض تعود الى طبيعة المهنة ، وان كان عددهم أقل من عدد مصابي الحوادث .

ومع أنه يمكن التغلب على كثير من الأسباب المؤدية الى الإصابة بأمراض ذات علاقة بالمهن عن طريق السيطرة على البيئة وتحسين ظروف العمل ، إلا أن ما يبعث على القلق ، في الوقت الراهن ، هو أن التقنيات الحديثة التي غزت كثيرا من المجالات الصناعية أصبحت تصيب العمال بالإجهاد والضغوط النفسية ، في الوقت الذي يصعب فيه التعرف على طبيعة تلك الإضطرابات المهنية .

(1) NORTHCOTT, J. A. WORK INJURIES AND OCCUPATIONAL SAFETY A PAPER SUBMITTED TO THE INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON THE HANDICAP, TRIPOLI, 1981 .

** *النتائج المترتبة على الحوادث وإصابات العمل .*

1 ـــ الأضرار المادية .

2 ـــ اضطراب سير العمل .

3 ـــ الأضرار الشخصية والمعاناة من الآلام أو العجز والوفاة .

وعادة ما ينتج عن الحوادث العمالية أضرار إقتصادية تعود على العامل والعمل على حد سواء . وتتمثل الأضرار بالنسبة الى العمل في ضياع ساعات الإنتاج ، أما بالنسبة الى العامل فإن الإصابة التي تنتج عنها إعاقة تؤثر على مهاراته المهنية وعلى مستوى دخله وعلى نظرته الى الحياة . أما في حالات الوفاة فإن فقدان العائل يؤدي الى معاناة أسرته وأهله . فإذا ما علمنا بأن الأرقام السابق ذكرها والتي تشير الى حدوث خمسين مليون حادثة عمل سنويا مبنية على الحوادث التي يتم التبليغ عنها فقط ، وهو ما لا يزيد عن (5) بالمائة من جملة الحوادث ، فسوف يتبين لنا عظم أخطار حوادث العمل وما ينتج عنها من فواجع .

وتتنوع حوادث العمل تبعا لطبيعة النشاط الإقتصادي ، فنسبة الإصابة في مجال الصناعات الثقيلة كبناء السفن وصناعات الحديد والصلب مثلا ،

أعلى منها في الصناعات الخفيفة كصناعة النسيج ، على سبيل المثال . كما أن السقوط من أماكن مرتفعة تزداد في مهنة البناء والتشييد عنها في مجالات أخرى . أما في الصناعات الميكانيكية ، فإن حوادث الآلات هي الغالبة .

وتشير الإحصائيات الصادرة عن إحدى الدول الصناعية [1] الى ما يلي :

1 ـــ أن ثلث عدد الحوادث يرجع الى طريقة التعامل مع المواد .

2 ـــ أن حوادث الآلات والسقوط تعادل ثلث عدد الحوادث .

3 ـــ أن نسبة (20) بالمائة من الحوادث تتنوع ما بين حوادث نقل المواد ، والإصطدام بأشياء في بيئة العمل .

4 ـــ أما النسبة الباقية فترجع الى سقوط أشياء على العمال أثناء عملهم .

وهناك أسباب تساعد على حدوث الحوادث ، ومنها :

1 ـــ أسباب بشرية : وتحدث بسبب الأخطاء أو قلة التدريب أو نقص الإرشادات ، أو الإهمال .

(1) المصدر السابق .

2 ـ أسباب راجعة الى بيئة العمل ، مثل :

2 ـ 1 ـ ازدحام مكان العمل .

2 ـ 2 ـ وجود أشياء تعيق سير العمل .

2 ـ 3 ـ تلف أدوات العمل أو فسادها أو عدم مناسبتها لطبيعة العمل .

2 ـ 4 ـ عدم توفر الحماية المناسبة للعاملين على الآلات .

2 ـ 5 ـ سوء بيئة العمل ، مثل سوء التهوية ، أو إرتفاع درجة الحرارة ، أو شدة الضجيج .

وتؤدي العوامل الأخيرة الى الشعور بالتعب والإرهاق ، مما يقلل من مستوى التركيز والانتباه .

** الوقاية من إصابات العمل والسيطرة عليها .

إن الإعاقة الناتجة عن إصابة العمل ما هي الا مرحلة متأخرة في سلسلة الأحداث التي كان يمكن تجنبها والوقاية منها . ورغم أن أمراض

المهنة ليست منتشرة بشكل واسع مثل كثير من الأمراض التي تسبب الإعاقات ، الا أنه لا يجب إهمالها ، لما لها من تأثير على حياة العامل الإنتاجية . فهي ، في حالة حدوثها ، تحرم العامل من الإستمتاع بالنشاطات الإجتماعية ، وتنقص من فترة الإنتاج والعمل المفترضة للعامل ، كما أنها تؤدي الى خسائر إقتصادية فادحة .

وتختلف حوادث العمل عن أخطار المهنة في أن الأولى تكون واضحة ولا يختلف عليها اثنان ، كما أنها عادة ما تكون حادة وتؤدي الى كثير من حالات الوفاة أو الإصابة بالإعاقة . وتعتبر الأضرار الناجمة عن خسائر أيام العمل وعن التعويضات التي تدفع للعمال في حالات الإصابة والعجز والتقاعد المبكر والوفاة عبئا ثقيلا على كاهل المنظمات في كثير من البلاد النامية.

الجدول التالي يبين حالات الوفاة بسبب إصابات العمل في بعض الدول المختارة (شكل 8)

جدول (8)

عدد الوفيات من حوادث العمل في بعض البلدان المختارة [1]

السنة	البلد	عدد حالات الوفاة
1975	مصر	470
	إيطاليا	1031
1976	كندا	672
	فنزويلا	367
	الفلبين	459
	فرنسا	633
1977	الأرجنتين	774
	الولايات المتحدة	5271
	بريطانيا	543
1978	ألمانيا الإتحادية	897

[1] DAVID, ALOIS . مصدر سبق ذكره ص2

وقد قدرت منظمة الصحة العالمية عدد الوفيات بسبب حوادث العمل سنة 1980 بنسبة تتراوح ما بين 1 ـ 3 لكل مائة ألف نسمة . علما بـأن هـذه الحالات لا تشمل حوادث الوفاة بسبب حوادث العمل فـي المجـالات التالية :

1 ـ العاملون لحساب أنفسهم .

2 ـ العاملون في مجال الزراعة .

3 ـ العاملون في الصناعات الصغرى .

فإذا أردنا تقديرا حقيقيا أو قريبا من الحقيقة لمجموع حـالات الوفـاة الناجمة عن حوادث العمل ، فيجب رفع النسبة الى 5 لكل مائة ألف نسـمة . مع العلم بأن معظم المصابين هم من صغار السن وممن هم في قمة حياتـهم وعطائهم الإنتاجي ، وهو ما يزيد من فداحة الخسارة .

ومما هو ملاحظ إختلاف الأمراض التي تصيب العاملين في الـدول الصناعية عنه في الدول النامية . ***والجدول التالي يوضح ذلك (جدول 9)***

جدول (9) [1]

أهم الأمراض المهنية في الدول الصناعية	أهم الأمراض المهنية في الدول النامية
1 ـ إضطرابات الرئة بسبب الغبار.	1 ـ التسمم بالمبيدات .
2 ـ الصمم بسبب ضجيج الآلات .	2 ـ أمراض الجهاز التنفسي بسبب التربة الزراعية .
3 ـ إضطرابات الجلد .	3 ـ الأمراض المعدية .
4 ـ اضطرابات بسبب سوء التهوية	4 ـ أمراض الطفيليات .
5 ـ التسمم .	

(1) المصدر السابق ، ص. 4 .

•• الوقاية من إصابات العمل .

وتبدأ عملية الوقاية في مكان العمل نفسه ، وهي تتكـون مـن عـدة خطوات ، كما يلي :

1 ـ التعرف على مصادر الأخطار الصحية .

2 ـ السيطرة على مصادر الأخطار أو تزويد العاملين بوسائل الوقاية إذا كانت عملية السيطرة الفنية غير مضمونة .

3 ـ إبلاغ العمال بطبيعة الأخطار الصحية الموجودة .

4 ـ تعليم العمال وتدريبهم على عادات العمل الصحيـة وكيفيـة حمايـة أنفسهم من الإصابة .

5 ـ متابعة الفحص الدوري للعمال المعرضين للأخطار .

وقد أقرت منظمة العمل الدولية (1) في مؤتمرها المنعقد سنة 1981 الأسس التالية التي يتحمل رب العمل مسئولية وضعها موضع التنفيذ لتوفير السلامة المهنية والأمن الصحي للعاملين ، وهي كما يلي :

1 – على رب العمل أو مديري المنظمة التأكد بقدر الاستطاعة من أن مكان العمل ، والآلات ، والأدوات والوسائل التي تقع تحت أيديهم آمنة ولا تمثّل خطورة على العاملين .

2 – على رب العمل أو المشرفين التأكد من أن المواد الكيميائية ، والعوامل المادية والبيولوجية ، وجميع المواد التي تحت سيطرتهم لا تمثل خطورة على الصحة عندما تستخدم مقترنة بإحتياطات الوقاية اللازمة في التعامل معها .

3 – على رب العمل أو المشرفين تزويد العمال بالملابس والأدوات الواقية لحمايتهم من الحوادث التي تؤثر على الصحة .

انتهى نص الكتاب بحمد الله

(1) المصدر السابق ، ص 5 .

الملاحق

الملاحق الملاحق

[1] إستبانة للتعرف على مدى حب الشخص لعمله.

الملاحق

الملاحق

الملاحق

الملاحق

الملاحق